

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы	
Разработка программы формирования кадрового резерва на предприятии нефтегазовой отрасли	

УДК 005.963.1:005.966-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Казьмин А.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.экон.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	–		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.экон.н.		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Н.О. Чистякова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ71	Казьмину Аркадию Владимировичу

Тема работы:

Разработка программы формирования кадрового резерва на предприятии нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчёт по преддипломной практике 2. Учебники и учебные пособия 3. Периодические издания 4. Интернет-источники 5. Электронные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы кадрового резерва на предприятии 2. Анализ организации кадрового резерва на предприятии 3. Разработка программы формирования кадрового резерва на предприятии ООО «БНГРЭ» 4. Социальная ответственность
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Методы формирования кадрового резерва Рисунок 2 – Этапы формирования кадрового резерва Рисунок 3 – Финансовые показатели предприятия Рисунок 4 – Куюмбинское месторождение Рисунок 5 – Структура списочной численности персонала

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.экон.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Казьмин А. В.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ71	Казьмину А. В.

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация программ по подготовке; квалифицированных кадров; - Улучшение условий жизни работников; - Социальные пакеты компании; - Оплата страхования сотрудников и реализация курортно – оздоровительных процедур.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в благотворительных мероприятиях; - Охрана окружающей среды; - Финансовые затраты на местные сообщества.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности</p>	<p>Анализ коллективного договора и внутренних нормативных регламентов ООО «БНГРЭ»</p>

Перечень графического материала:

Таблица 20 – Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО "БНГРЭ"
Таблица 21 – План программы КСО на год
Таблица 22 – Затраты ООО ТФ «БНГРЭ» на КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Казьмин А.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страниц, 10 рисунков, 21 таблицу, 28 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: ООО «БНГРЭ», кадровый резерв, нефтегазовая отрасль, анализ, программа кадрового резерва.

Объектом исследования является: ООО «БНГРЭ».

Цель работы – разработка программы кадрового резерва на предприятии ООО «БНГРЭ».

В результате исследования: разработаны практические рекомендации по разработке программы мероприятий.

Экономическая эффективность состоит в повышении лояльности коллектива и производительности труда, как следствие создания и развития программы кадрового резерва на предприятии.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

БНГРЭ – Байкитская нефтегазоразведочная экспедиция

КСО – Корпоративная социальная ответственность

НГК – Нефтегазовая компания

ПАО – Публичное акционерное общество

НИТЦ – Научно-исследовательский и проектный центр

Оглавление

Введение.....	10
1 Основные понятия, задачи, цели и этапы формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли внутрипроизводственной транспортировки на предприятии	13
1.1 Понятия и задачи формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли	13
1.2 Причины и цели формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли	24
1.3 Порядок и этапы формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли	32
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «БНГРЭ»	41
2.1 Общая характеристика предприятия.....	41
2.2 Основная деятельность предприятия ООО «БНГРЭ».....	46
2.3 Анализ структуры и движение персонала	50
3 Разработка программы кадрового резерва на предприятии ООО «БНГРЭ».....	61
3.1 Мероприятия по разработке программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ».....	61
3.2 Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ»	71
3.3 Социально-экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ».....	76
4 Социальная ответственность	83
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	83
4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «ССК».....	86
4.3 Затраты на проведение программ КСО	89
4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.....	90
Заключение	91
Список использованных источников	92
Приложение А Организационная структура	95
Приложение Б Бланк оценки кандидата в кадровый резерв ООО "БНГРЭ" ..	96
Приложение В Проект положения о кадровом резерве ООО «БНГРЭ»	98

Введение

В настоящее время, на всех динамично развивающихся нефтегазовых предприятиях ведется целенаправленная работа по формированию, развитию и продвижению кадрового резерва. Программа кадрового резерва включает системную работу по выявлению наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для компаний программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для работников участие в кадровом резерве предоставляет возможности для самореализации, развития и карьерного роста.

В то же время на Западе кадровый резерв создают главным образом для ротации персонала в иерархии структуры организации. В нашей стране в последнее время наиболее распространен следующий подход к пониманию кадрового резерва. Кадровый резерв – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

По результатам научного анализа существующих в современной экономической литературе различных подходов к определению сущности процесса управления формированием и развитием кадрового резерва предприятия считает процесс управления персоналом наиболее сложным в управлении организацией. Для его осуществления предлагается создавать сложную систему управления, включающую такие стадии, как формирование, использование, стабилизацию и собственно управление.

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры

компании и усиления ее кадрового потенциала. Важнейшая функция относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами – резервом предприятия.

Крупные нефтяные предприятия проводят открытую политику в отношении своих работников, действующую на всех этапах работы с персоналом: при подборе и продвижении, мотивации и обучении работников, также в случае прекращения трудового договора.

Компании постоянно совершенствуют организационную структуру, ведут работу по формированию корпоративной культуры. Уделяют большое внимание сохранению квалифицированного и профессионального кадрового состава, занимаются привлечением молодых специалистов, предоставляют возможность для каждого работника реализовать свои профессиональные знания, индивидуальные способности и навыки. Служба управления персоналом формирует систему обучения и развития персонала не только в соответствии с потребностями организаций, но и с учетом личных пожеланий работников.

Целью магистерской диссертации является разработка программы кадрового резерва на предприятии ООО «БНГРЭ».

Объектом исследования является предприятие ООО «БНГРЭ».

С учетом специфики поставленной цели можно выделить следующие задачи работы:

- разработаны практические рекомендации по разработке программы мероприятий.;
- разработано положение о формировании кадрового резерва;

Научная новизна работы заключается в систематизации научного знания о области экономики труда, связанного с управлением персонала в компании нефтегазового сектора, а также в разработке практических

рекомендаций по совершенствованию программы кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Структура работы включает введение, четыре раздела, заключение, список публикаций, список использованной литературы. Общий объем работы 103 страницы, 10 рисунков, 21 таблицу, 28 использованных источников, 3 приложения.

1 Основные понятия, задачи, цели и этапы формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли внутрипроизводственной транспортировки на предприятии

1.1 Понятия и задачи формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли

Сегодня все динамично развивающиеся организации выступают в качестве центров по созданию, развитию и продвижению кадрового резерва. План резервного копирования персонала включает систематическую работу по выявлению наиболее перспективных сотрудников, обучение и продвижение на важные руководящие должности организации. План резервного копирования персонала является гарантией безопасности сотрудников и роста эффективности бизнеса, а также сотрудники, участвующие в подборе персонала, могут предоставить возможность для самосознания развития и роста.

В то же время на западе кадровые резервы создавались в основном для ротации персонала на уровне предприятия. В нашей стране для понимания кадрового резерва чаще всего распространен следующий подход. Кадровое разделение – это персонал организации, являющийся её потенциально активной и подготовленной частью для замещения вышестоящих должностей, а также проходящие систематическую программу обучения для возможности замещения вакантных мест более высокой квалификации.

Исходя из научного анализа различных методов, имеющихся в современной экономической литературе, для определения сущности процесса формирования кадровых резервов организации, считается, что процесс управления персоналом является наиболее сложным процессом в кадровой политике организацией. Для формирования кадрового резерва рекомендуется создать систему управления, включающую в себя этапы создания, использования, стабилизации и управления.

Смысл работы с кадровым резервом персонала заключается в том, что поток персонала компании не должен быть хаотичным. Он должен быть запланированным, прогнозированным, а также в соответствии с общей концепцией постоянного совершенствования организационной структуры компании и повышения потенциала персонала. Важнейшей особенностью является быстрый рост профессионального опыта персонала. С его помощью можно своевременно и стабильно поддерживать необходимый профессиональный опыт персонала, а также обеспечивать организацию подготовленными руководителями, специалистами – резервом предприятия.

Крупные нефтяные компании имеют открытую политику для сотрудников, которая эффективна на всех этапах работы с сотрудниками: при выборе и продвижении должностей, мотивации и обучении сотрудников, включая в случае расторжение трудовых договоров.

Организация постоянно совершенствует свою организационную структуру, стараясь создать корпоративную культуру. Организация уделяет большое внимание сохранению молодых специалистов, и дают каждому сотруднику возможность реализовать свои личные знания и навыки. Службы управления персоналом удовлетворяют потребности персонала в обучении, с учетом индивидуальных потребностей персонала и системы обучения и развития персонала.

Кадровая политика является ключевым вопросом общественного сотрудничества, который представляет собой набор базовых принципов, реализуемых кадровой службой. В связи с этим кадровая политика является стратегическим действием при работе с персоналом.[28, с. 81]

Кадровая политика – это деятельность, направленная на создание наилучшей командной работы, включающей цели и приоритеты учреждения или бизнеса и персонала. Основной целью кадровой политики является - персонал (кадры). По мнению многих исследователей, кадровая политика является основным направлением работы персонала. Понятие «работа с

персоналом» должно быть разным, включая содержание обучения и создание резервного персонала.[28, с. 54]

Есть много способов в концепции сохранения рабочей силы. Во – первых, кадровый резерв – это «питомник», что означает, что в базе данных организации есть персонал, которые систематически проходят плановую подготовку, чтоб в блажащее время занять вакантные места. Однако люди не являются сотрудниками организации. Создание такого резерва является наиболее важной задачей для надежных операций организации, поскольку она может заполнять вакансии в случае болезни, праздников, деловых поездок, увольнения и т.д.

Кадровый резерв – это группа талантов, которая имеет особую тенденцию соответствовать установленным стандартам. Эти компетенции имеют необходимые профессиональные, психологические и этические квалификации. Они демонстрируют позицию, чтобы активно получать необходимую подготовку и намерены заполнить вакансии.[28, с. 42]

Этимология слова «резерв» должна вдохновлять всех на его создание: французский «резерв» (из латинских резервов) имеет два значения: резервировать что-то, и при необходимо получить новые силы.

Формирование кадрового резерва является важной частью кадровой политики любой организации, и отсутствие этой политики может снизить эффективность наиболее успешной компании. Зарезервировать наиболее перспективные кадры, которые после специальной подготовки смогут занимать важные должности, помогая решать многие задачи. Это также реальная забота о карьерном росте персонала, мотивирующих к более эффективной работе и содействие росту лояльности к учреждениям, организациям, компаниям.[18, с. 72]

Основной целью создания кадрового резерва персонала является обеспечение организаций качественными работниками. Создание кадрового резерва позволяет редактировать следующие задачи:

- определение потенциала сотрудников

- замена сотрудников при уходе с предыдущих сотрудников;
- возможность открытия вакансий;
- создание возможностей и стимулирование для профессионального роста;
- обучение и рост для новых сотрудников;
- продвижение своих специалистов;
- снижение уровня текучести кадров;
- снизить риск поиска и выбора новых кандидатов;
- постоянное участие в производственном процессе;
- повысить эффективность и конкурентоспособность компании.

Задачи кадрового резерва персонала решают следующие аспекты[24, с. 55]:

1) Определения ключевых позиций (целей) для формирования резерва.

Правильно определить, на каких должностях необходимо создать резерв персонала и предпринимаются следующие действия:

- проанализировать организационную структуру и организацию персонала.
- проанализировать текущую управленческую команду организации.

Провести экспертный анализ руководящих позиций со стороны высшего руководства организации.

2) Планирование соответствующего количества резервистов для каждой позиции.

В зависимости от изменения организационной структуры, которые произошли на предыдущем этапе, необходимо определить соответствующее количество резервистов для каждого шага в зависимости от специфики этого этапа.

Планово рекомендуется 2-3 резервиста на вакантную должность. Это характерно для кадрового резерва, для того чтобы:

- снизить риск того, что один из резервистов уволится из организации;
- создать конкуренцию между резервистами.

3) Планирование вакансий.

На данном этапе составляются требования к профессиональной и деловой квалификации работников, занимающие должности. Для этого, составляют профессиональные и организационные навыки компетентности на замещение должности (профили должностей).

Для составления профилей должностей информационными источниками информации могут быть:

- должностные инструкции и функциональные обязанности;
- регламенты бизнес-процессов;
- корпоративная модель компетенций;
- модель профессиональных компетенций для должности;
- методы описания профессиональных и корпоративных компетенций.

При профилировании должностей для каждой компетентности или квалификационной характеристики определяется уровень, который является допустимым для соответствующей должности.

4) Подготовка и реализация мероприятий по поддержке информации программы обучения для резервного персонала.

Реализация проекта по созданию кадрового резерва – это организационное изменение, которые могут быть не приняты со стороны других сотрудникам сотрудников организации. Для этого необходимо для формирования кадрового резерва придерживаться принципов: уведомления, информирования, привлечения и признания значимости.[18, с. 63]

Информировать сотрудников о проекте, создавать в СМИ информацию о проекте и разрабатывать план поддержки информации о кадровом резерве.

5) Разработка резервных требований к персоналу.

6) Подбор персонала в кадровый резерв.

Назначения в кадровый резерв проводится следующими способами:

- назначение в кадровый резерв непосредственно руководителем организации;
- назначение вышестоящим руководителем (проходя один или несколько организационных уровней);
- самовыдвижение сотрудником;
- назначенные сотрудники проходят отбор, где оценивают их организаторские способности и управленческий потенциал.

7) Подготовка резервистов.

Основная задача резервистов в кадровых резервах – повышать квалификацию и компетентность до надлежащего, установленного должностного уровня.

8) Оценка качества подготовки резервистов.

На данном этапе оценивается итог подготовки резервистов по формуле оценки использования программы развития. Для объективной оценки прогресса используется тот же метод, что и для отбора резервистов.

9) Планирование будущей работы с резервами

Работа с обучением персонала актуально для большинства крупных организаций, и в этом случае организации создает предпосылки для использования программы кадрового резервного обучения. Прежде всего, это способствует расширению крупного бизнеса. Количество вакансий когда мы говорим о кадровом резерве, необходимо иметь ввиду потенциальных сотрудников, работающих в компании, и практика показала, что большинство организаций успешно использовали эти возможности. Но они должны держать вещи достаточно высоко, чтобы способствовать профессиональному развитию. В кадровый резерв выдвигаются самые талантливые и креативные сотрудники, наиболее востребованы на рынке труда.[4, с. 88]

Современные рынки требуют от каждого лидера четкого понимания стратегических целей организации, организации и того, кто может ее

достичь. Как известно, одним из главных ресурсов успешного мероприятия является тот, кто решает все проблемы.

Создание правильной команды может повысить производительность труда сотрудников, прибыль и моральный дух. Ненадлежащее кадровое обеспечение может привести к высокой текучести кадров или недостаточному кадровому потенциалу. Если вы выберете не того сотрудника, вам придется снова и снова тратить деньги и деньги, чтобы найти новых людей, занять должности и подготовиться к работе. Это может значительно увеличить стоимость организации.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших аспектов организационной деятельности и считается ключевым критерием для достижения экономического успеха. Если основное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению передовых технологий и изменениям в организационной структуре, то управление человеческими факторами также изменилось. Способствует ли окружающая среда реализации трудового потенциала и развития? Люди будут довольны своей работой и признанием их успеха. Поэтому в области управления персоналом его значение постепенно смещается от технического метода, строго контролируемого содержанием трудового процесса, к систематическому методу, основанному на развитии долгосрочного трудового потенциала работников.

Создание кадрового резерва помогает обеспечить непрерывность управления, повысить готовность сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, а также в конечном итоге снизить мобильность и стабильность персонала за счет общего числа сотрудников.

Работа с заместителями является наиболее важной частью управления человеческими ресурсами. Самое главное, что лидеры могут сделать это быстро, не нанося вреда организации и сокращая разрыв между сотрудниками из-за нестабильности сотрудников. Суть этого процесса заключается в том, что в потоке людей должна быть система планирования и

прогнозирования, а также необходимо учитывать потенциал персонала организации. Кадровый резерв должен мотивировать сотрудников на саморазвитие и повышение квалификации. Видя возможности трудоустройства, сотрудники будут более охотно выполнять свои обязанности. Поэтому формирование кадровых резервов является важным содержанием управления персоналом.

Чтобы занять и поддерживать хорошие позиции на современном рынке и в конкурентной борьбе, любая организация должна постоянно совершенствоваться. Необходимо содействовать профессиональному развитию работников на всех уровнях. Для этого была создана специальная система подбора, развития и укомплектования штатов, которая считалась стратегической задачей. Его целью является обеспечение необходимой подготовки кандидатов. Эти должности подготавливаются для позиций, созданных или замененных заранее. Для эффективной работы организации и соискателя их обучение и стажировка резервистов имеют важное значение.

Область наибольшего риска в любой организации – это резерв менеджеров, которым затем будут назначены наиболее важные управленческие обязанности. Основной проблемой нынешнего конкурентного положения работодателей на рынке труда является сложность удержания таких лиц в организации. Конечно, высококонкурентные организации будут заинтересованы в высококвалифицированных сотрудниках. Чтобы снизить риск текучести кадров, организация использует более закрытую систему обучения персонала, чтобы можно было расширить уникальные возможности организации. В результате организация в настоящее время предоставляет вакансии на руководящие должности в области подготовки управленческих кадров. Их развитие имеет важное значение для формирования уровней способностей сотрудников и эффективной работы, быстрого позиционирования и адаптации на следующем уровне управления. Соответствует изменениям в работе и организационной структуре.[4, с. 151]

Если организация не может создать кадровый резерв из собственных кадров, это считается недостатком организации, поэтому важно, чтобы сотрудники с опытом и соответствующей квалификацией оперативно (при необходимости) занять возникшие вакансии и выполнить определенные обязанности. Существует много типов кадровых резервов: в зависимости от вида деятельности, обязанностей и т.д. Может использоваться любой из них в зависимости от цели работы.

В зависимости от вида деятельности они различают:

- резерв развитие – группа экспертов и менеджеров, готовых работать в новых направлениях. (Разнообразные бизнес – процессы, новые государственные услуги и т. Д.). Они могут выбрать один из двух карьерных путей – профессиональный или лидерский.

- резерв функционирования – группа экспертов и менеджеров должна обеспечить эффективную работу организации в будущем. Эти сотрудники ориентированы на карьеру.

По функциональным принципам различают:

- резерв оперативный – выдвижение кандидатов в настоящее время на вышестоящие должности;

- резерв стратегический – выдвижение кандидатов планируется выдвигать через один-три года.

В одно тоже время, один сотрудник имеет возможность находится в оперативном резерве (как кандидат для возможность замены вакантных должностей на низших уровнях управления), и он может находится в стратегическом резерве, когда может быть рассмотрена возможность замещения вакансии на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Стратегические резервы являются стимулирующим фактором для сотрудников, помогая им увидеть возможности должностного роста.

Для осуществления процесса развития персонала, то есть обучения, повышения квалификации, включая возможность включения в кадровый

резерв для замещения вакансий, необходимо внедрить инновационную технологию управления персоналом организации. Создание эффективной системы обучения персонала позволяет систематически определять потенциальных сотрудников, готовиться к трудоустройству и целенаправленно увеличивать талант. В то же время, убедитесь, что у вас есть непрерывность, как запланировано, безболезненные изменения и контроль продолжения. Однако, как показывает практика, не каждая организация знакома с новыми технологиями, многие используют традиционные методы. В современных условиях традиционные методы обучения неэффективны при формировании кадрового резерва. Рассмотрим опыт ведущих нефтяных компаний по формированию кадрового резерва.

Современные организации заинтересованы в росте сотрудников на всех должностных уровнях карьерного роста. В результате возникают особые концепции относительно отбора, развития и мобилизации будущих руководителей. Концепции управления считаются очень важной стратегической целью. Поэтому высшее руководство пытается непосредственно участвовать в этом процессе. Система подготовки кадрового резерва на замещения руководящих должностей включает в себя следующие задачи:

- изыскивать сотрудников предприятия, имеющих потенциал для замещения освободившиеся руководящие должности;
- построить работу по подготовке сотрудника к работе на должности руководителя;
- обеспечить порядок утверждения сотрудника на освободившуюся должность руководителя.

В целом, организация приработают с кадровым резервом выделяет две группы: преемниками и молодые сотрудники имеющие лидерские качества.

С точки зрения отбора и развития обе группы имеют свои особенности. Преемники являются кандидатами, которые занимают определенные

руководящие должности в организации и могут занимать эти должности сейчас или в ближайшем будущем.

Кадровый резерв – это группа сотрудников с управленческими способностями, которые отвечают как минимум одному требованию к работе, отбираются и обучаются систематической и целевой квалификации.[4, с. 31]

Принципы работы с кадровым резервом:

- принцип гласности. Информация о вакантных должностях для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, а так же для кандидатов, должна быть открытой.

- принцип конкуренции. Конкуренция является одним из основных принципов создания резерва. Согласно этому принципу, на руководящих должностях должно быть как минимум два кандидата с тремя кандидатами.

- принцип активности. В соответствии с данным принципом для эффективного формирования кадрового резерва все занятые в этом процессе сотрудники должны быть активными и инициативными.

- принцип гласности. Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровый резерв и для потенциальных кандидатов должна быть открытой.

- принцип конкуренции. Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

- принцип активности. Согласно этому принципу для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе сотрудники должны проявлять инициативу и быть активными.

1.2 Причины и цели формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли

В классическом (консервативном) стиле управления персоналом всегда доминирует понятие «стабильность коллектива – лучшая кадровая политика». Поэтому стабильность является противоположностью текучести кадров. На самом деле, повышенная текучесть кадров может принести ущерб организации.

Есть много важных причин для создания кадрового резерва. Для начала, это процесс мотивации сотрудников. Во-первых, должны быть мотивированы сотрудники и определены возможности карьерного роста и роста, как профессионала. Если кадровый резерв вашей организации достаточен, вы можете обеспечить кадровый поток, что поможет вам сохранить ценных сотрудников вашей организации и увеличить их время трудовой деятельности в организации. Чтобы удержать наиболее перспективных и важных сотрудников организации с профессиональным потенциалом, необходимо использовать кадровый резерв для улучшения рабочего процесса: миграция, развитие, подбор будущих менеджеров, и все это поможет решить проблемы. Еще одна причина стратегической важности организации: необходимость сохранения знания и опыт квалифицированных сотрудников коллективе. Кадровый резерв необходим для совершенствования всех уровней сотрудников организации.[4, с. 21]

Тем не менее, работа с кадровым резервом организации через стажировки позволяет помочь передать опыт специалистов начинающим. Рано или поздно любой сотрудник достигает пика своей карьеры и прекращает работать с полной отдачей, как и раньше. В это время его надо заинтересовать и предложить работу наставника. А то он может уволиться и унести с собой ценный опыт и наработки.

Формирование кадрового резерва – это представляет собой сложный процесс профессионального развития специально отобранного персонала,

конечным результатом которого является замещение вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях.[4, с. 82]

Чтобы справиться с этой работой, необходимо руководствоваться несколькими принципами работы с кадровым резервом. Во-первых, кадровый резерв организации должен постоянно планироваться. Это связано с развитием организационной структуры организации и текучести кадров. Работа с кадровым резервом должна быть проводиться как непрерывный процесс. Во-вторых, кадровый резерв должен быть гибким, чтобы обеспечить внесение корректировок при изменении условий и выполнение определенного маневра в определенной степени. Координация планов внутри организации очень важна для координации между линейными и вертикальными единицами между верхней и нижней структурами. Принцип резервирования кадров является важной частью стратегической работы управления кадрами. Он основан на анализе взаимосвязи возможности потенциального карьерного роста сотрудника и его производительностью труда.

Это связано с развитием самой организационной структуры организации, а также закономерностями движения кадров. Поэтому работа с кадровым резервом должно проходить не как одновременное мероприятие, а как целый непрерывный процесс. Во-вторых, кадровый резерв должен обладать гибкостью, которая обеспечить внесение корректив, учитывая изменяющиеся обстоятельства, и предусмотрит возможности необходимых маневров в определенных пределах. Важно также согласовывать внутриорганизационные планы, координируя их между линейными подразделениями и по вертикали, между вышестоящей структуры и нижестоящей. Принцип перспективности резерва является неотъемлемой частью стратегической работы с кадрами. Он основывается на анализе соотношения компетенции работника, потенциала карьерного роста, а также продуктивности его работы.

Кроме того, работа по использованию кадрового резерва основана на следующих принципах:

- соблюдения законов Российской Федерации, уставов и других локальные нормативные акты организации;
- участие в кадровом резерве на добровольных начинаниях;
- рассмотрение текущих и будущих потребности менеджеров на основе планов организационного развития и других инструментов стратегического планирования кадрового резерва.
- создание и управление центральной организацией кадрового резерва;
- поддержка управленческих кадров;
- ежегодные обновления кадрового резерва;
- открытость и связь с общественностью при формировании кадрового резерва, деятельности в рамках работы и отчетности по результатам деятельности участников кадрового резерва

Цель создания резервного персонала:

1) достичь стратегических целей организации.

Без команды обученных менеджеров и экспертов невозможно выполнить качественные уставные и государственные задачи. Кадровый резерв позволяет в кратчайшие сроки решать задачи по замещению вакантных должностей.

2) Стабилизация и улучшение финансового положения организации.

Стабильный кадровый состав, высокая заинтересованность в результатах труда, постоянная профессиональная подготовка позволяет обеспечить стабильную работу организации, оказывать на высоком уровне предоставляемые услуги, что приводит в высокой доходности организации.

3) Улучшение подготовки персонала организации к организационным изменениям.

В любой организации бывают организовывать изменения. Переподготовка и обучение персонала являются основными источниками

укрепления кадров. Чтобы повысить готовность сотрудников к изменениям, необходимо для сотрудников организовывать дополнительное обучение по специальностям, смежным по основной должностной деятельности, а также и на другие виды деятельности и т.д.

4) Обеспечение преемственности в управлении.

Для обеспечения преемственности управления резервист должен проходить длительную подготовку, исполнять должностные обязанности по резервируемому работнику непосредственно в его присутствии, а также в его отсутствие. Многие спортивные и образовательные учреждения сталкиваются с ситуацией, когда ключевые эксперты выходят на пенсию и продолжают выполнять свои обязанности без соответствующей замены. Чаще всего такая ситуация возникает среди заместителей директора, методистов, тренеров-преподавателей. В то же время ситуация еще более усугубляется тем фактом, что в случае отсутствия резервистов исполнение государственного задания может быть сорванным и представлено не в полном объеме.

5) Повышение мотивации сотрудников в организации

Возможность продвижения по карьерной лестнице – является мощной мотивацией для многих сотрудников. Создание кадрового резерва необходимо для обеспечения планового и оперативного процесса перемещения. Важно добиться максимальной прозрачности при назначениях и переводах, чтобы сотрудники могли видеть цели и методы, которых они достигают.

Раскрытие деталей управленческой деятельности, связанной подготовкой с кадрового резерва, помогает нам полностью продемонстрировать объем работы и детали создания и развития кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой компании.

Объективными факторами для создания кадрового резерва для организации являются:

1. Демографические факторы выражаются в виде двух важных природных процессов:

- в процессе естественной убыли, когда пожилые люди, уволенные из-за пенсионного возраста или по состоянию здоровья;
- в миграционных процессах, связанных с переезда на новое место жительства, это может иметь серьезные последствия для текучести кадров.

2. Двусторонний экономический фактор: - с одной стороны, работодатели стараются сократить расходы содержание сотрудников организации, с другой стороны сотрудники стремятся получить высокую заработную плату (основной причиной высокой текучести кадров в организации является неудовлетворенность экономической положением).

3. Социальные факторы, возникающие в потребностях работников с целью удовлетворения их социальных потребностей и интересов с целью создания семьи, рождения детей и воспитания детей, улучшения социального положения, получения образования и участия в деятельности организации.

4. Психологический фактор, суть которого помочь сотрудникам создать удобные межличностные и групповые отношения в производственном коллективе, а также в создании и развитии групповых ценностей и интересов, включая личностные и социальные модели, связанные с корпоративным поведением.

5. Экологический фактор мотивирует сотрудников компании использовать природоохранные технологии, инновации и другие вторичные факторы для организации экологических факторов производственной деятельности.

Обслуживание персонала нефтегазовой компании требует большой тяжелой работы, включая повышение квалификации и обучение всех типов работников, в том числе создание и обучение кадрового резерва, способного решать сложные и творческие задачи.

Формирование резерва происходит из состава сотрудников. Состав кадрового резерва отражает потребность организации в опытных

специалистах, как в настоящее время, так и в будущем, а также базируется на организационную структуру запланированных должностей. Структура и численность резервистов предварительно рассчитываются на основе уровней работы, текучести кадров, планов организационного развития и др. Исходя из этого, коэффициент резервирования устанавливается для различных должностей в следующих диапазонах. Диапазон составляет от 1 до 3, что означает, что на определенную должность могут претендовать от 1 до 3 человек.[9, с. 125]

Для организации работ по формированию кадрового резерва необходимо разработать определенную методику формирования кадрового резерва. Методика включает в себя:

- определить цели формирования кадрового резерва;
- изучить принципы формирования кадрового резерва;
- критерии зачисления в кадровый резерв;
- система оценки доступности в режиме ожидания участников ;
- формирование и использование кадрового резерва;
- ответственность отдела кадров (структурный отдел), менеджеры

по работе с резервом.

Процесс создания резерва будет зависеть от профессионального развития и процесса планирования карьеры.

Этапы формирования кадрового резерва состоят из:

- предварительное собеседование и оценка кандидатов в кадровый резерв;
- подбор кандидатов-резервистов;
- зачисление на резерв;
- организация обучения резервистов;
- оценка резерва на готовность.

На вышеуказанных этапах каждый этап имеет свое значение для создания качественного резерва. Но самое главное это подготовка резерва. Для этой службы управления персоналом (кадровые службы), разработать

планы обучения сотрудников и личные планы профессионального развития, связанные с планами карьеры сотрудников. (Используйте «внутреннюю» и «внешнюю» подсистемы для формирования резерва для повышения квалификации организационного персонала.)

Формирование кадрового резерва отражено в положении о резерве, что обязательно должно быть закреплено кадровой политикой организации. Сотрудники организации должны знать его содержание, потому что оно является дополнительным стимулом для их карьерного роста.

Если руководство организации считает важным аспектом повышения профессионализма сотрудников и должен создать необходимых для этого условий на территории организации. Хотя у этого подхода есть некоторые недостатки (увеличение нагрузки на руководителей и специалистов и дополнительные расходы на создании собственной учебной базы) имеет много преимуществ:

- могут быть включен в непрерывный процесс обучения многие сотрудники;
- возможность приобрести глубокий опыт и достаточные знания, связанные с потребностями организации;
- методы обучения дешевле, чем обучение внешних сотрудников;
- отличная возможность для частного обучения и изучения способностей сотрудников к обучению.

Управление персоналом играет важную роль в организации и координации обучения кадрового резерва. Тем не менее, развитие сотрудников и резервное обучение являются наиболее важными областями деятельности руководителей на всех уровнях.

В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, сотрудники проходят обязательное обучение для работы в производственных компаниях, а также повышение квалификации для расширения своей карьеры и получения дополнительных знаний и навыков. У многих компаний есть центры. Самостоятельное обучение с лицензиями на

обучение и подготовку кадров для специальных мероприятий. Кроме того, организация сотрудничает с этими специальными учреждениями в областях, участвует в ярмарках вакансий, принимает на производственную практику студентов.

Работая со студентами, выпускниками и молодыми специалистами, организация работает с ведущими университетами в конкретных отраслях в нашем регионе. Целью сотрудничества является обучение перспективных студентов и создание совместной магистерской программы. План адаптации и развития молодых специалистов – это «три человека по всему миру». Группа молодых специалистов приехала в «Газпром» в рамках трехлетнего плана адаптации для разработки «трех фронтов». Годы после окончания обучения включают корректирующие действия, обучение и сотрудничество со специально обученными консультантами. Научно-технические конференции, участие в научно-технических конференциях, направленных на развитие рационального и творческого мышления, а также участие молодых специалистов в рационализации компании. Он будет проходить в два этапа: победитель отборочного турнира в составе дочерней компании станет участником резерва.

Создание ПАО «Роснефть» факультета, непрерывного образования, университета, организации. Вне организации происходит в 10-11 классах области деятельности. При поддержке компании классы «Роснефти» разрабатывались и эксплуатировались на базе организации. Лучшая общеобразовательная целевая программа обучения и развития молодых специалистов «Три шага» – план профессиональной подготовки, технический и добровольный менеджмент;

- посещение научно-технических конференций
- сотрудничать с консультантами
- стажировка на руководящих должностях
- участвовать в мероприятиях, организованных комитетом по резервам персонала.

1.3 Порядок и этапы формирования кадрового резерва на предприятиях нефтегазовой отрасли

Комплексная продукция для добычи и переработки нефти и газа пользуется высоким спросом на мировом рынке, и конкуренция между компаниями отрасли усилилась, поэтому роль людей в организациях возросла, что сделало ее решающим фактором конкурентоспособности и развития. Поэтому сегодняшние требования к устойчивому развитию талантов не только достигнут экономических результатов, но и создадут хорошую атмосферу для команды и повысят производительность труда в целом.

Обучение и переподготовка персонала являются одним из основных источников пополнения. Чтобы повысить готовность персонала к изменениям, было организовано дополнительное обучение для его адаптации к другим областям деятельности с целью расширения сферы ответственности. Повысить мотивацию корпоративного персонала. Для многих сотрудников одним из основных мотивирующих факторов является возможность карьерного роста, который это позволяет управлять плавательным движением. Важно сделать вопросы назначения и передачи максимально прозрачными.

Источник кадрового резерва на руководящие должности:

- руководящие работники дочерних предприятий и акционерных обществ;
- ведущие и главные специалисты;
- специалисты, которые имеют соответствующее образование и лучшим образом зарекомендовавшие себя в процессе производственной деятельности;
- молодые специалисты, которые прошли успешно стажировку.

Вы получили:

- высокий профессиональный уровень;

- пропаганда личностной характеристики и агрессивные представления (о направлениях реализации корпоративной социально-экономической политика, активная рабочие условия, творческая и серьезное исполнение обязанности);

- ясные признаки социальной и психологической зрелости.

Повышение квалификации персонала, зачисляемого в резерв, может включать:

- различные формы и виды обучения (повышение квалификации, переподготовка, самообразование);

- выполнять обязанности на запланированных должностях (стажировки, временные сменные должности);

- участие в работе комитетов, творческих и тематических групп, специальных проектных групп (например, разработка нормативных документов);

- участвовать в научно-педагогической деятельности.

Кадровый резерв делится на внешний и внутренний.

Внешний резерв представляет собой базу анкет резервистов, которые отвечают запрашиваемым и могут в любой момент быть приглашенными на появившуюся вакансию. Данные базы быстро меняются, так как кандидаты имеют быстрый рост по карьерной лестнице или меняют направления трудовой деятельности.

Ценность такой базы представляется только в том случае, если сбор сведений производится достаточно долго, постоянно дополняется и обновляется. Более рационально вести такие базы для подбора редких специальностей и дорогостоящих специалистов.

Реже внешний кадровый резерв – это база специалистов, приглашаемых для решения запланированных вопросов или для участия в проектах, и будущем по мере необходимости они могут быть приглашены для постоянного сотрудничества. Способ формирования кадрового резерва показан на рисунке 1.1.

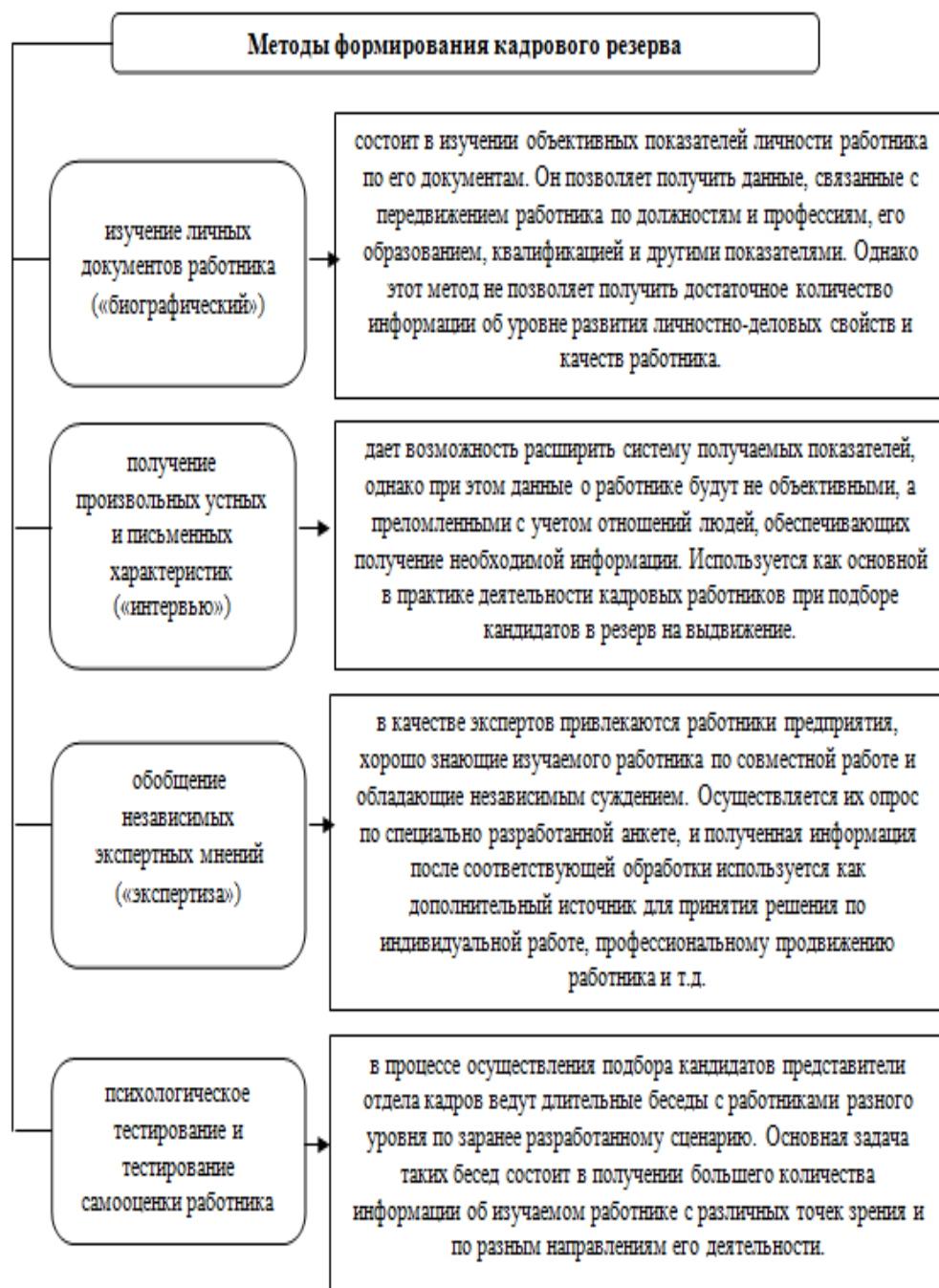


Рисунок 1.1 – Методы формирования кадрового резерва

В среднем процесс развития внутреннего кадрового резерва с момента запуска программы по формированию достойных кандидатов до начала масштабных назначений длится около 2-х лет.

Этапы формирования кадрового резерва как система целенаправленных действий приведены на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Этапы формирования кадрового резерва

1. Определение должностей, которые могут находиться в зоне риска выявляется с помощью определенных критериев, например:

- анализ рынка труда в регионе
- оценить соответствующее количество вакансий;
- анализировать значение этой должности для организации
- оценка текучести кадров (возраст, лояльность, готовность к инновациям)

2. Создание профиля работы определит уровень развития компетенций, который должен иметь «владелец должности», чтобы успешно выполнить задачу. Собеседования обычно проводятся с резервным менеджером. После

анализа персональных данных появятся персональные данные, в соответствии с которыми должен быть согласован вакантный кандидат.

3. Используйте несколько показателей эффективности работы персонала для оценки и выбора последующих кандидатов. В большинстве случаев информация, полученная в результате оценки (подтверждения) текущей деятельности, сравнивается с данными, собранными путем измерения потенциала, знаний и навыков кандидата.

4. Принимая во внимание потребности и стратегии организации, реализуйте План личного развития (ПИС), который помогает резервному персоналу выделять временные ресурсы и понимать, как достичь своих целей. Процесс обучения спланирован таким образом, чтобы они могли участвовать в различных семинарах, выполнять сложные проекты, проходить стажировки, получать обратную связь, читать литературу и получать дополнительное образование. Зарегистрированные резервные сотрудники могут развить эти важные навыки, чтобы поднять их на новую высоту.

5. Назначение на новую должность обычно зависит от типа удержания персонала. Категории обычно создаются путем оценки состояния уровня развития и текущего потенциала развития.

Процесс формирования кадрового резерва включает в себя следующие этапы:

Шаг 1. Выдвижение кандидатов в соответствии с созданными стандартами и принципами, учитывать их возраст, образование, знания, психологические характеристики и т.д. И они несут ответственность за выдвижение кандидатов непосредственные руководители или сотрудники, кадровой политики. Сотрудник может сам выдвинуть свою кандидатуру, как самовыдвижением.

Шаг 2. Подготовка основного списка претендентов на кадровый резерв. На этом этапе кандидаты будут оцениваться. Персональный анализ документов (об образовании, анкетах, сертификатах, повышении

квалификации и т.). Списки формируются сотрудниками службы кадровой политики на основании представлений непосредственных руководителей.

Шаг 3. Применяются меры психологической диагностики, чтобы определить потенциал кандидата, лидерские и личные качества, мотивация и лояльность, а также истинное отношение к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели можно использовать различные методы: интервью и деловые игры, психологические тесты. Результаты этих мер будут обобщать индивидуальные психологические характеристики, рекомендации и прогнозы.

Шаг 4. Подготовка итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв и указание их резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом генерального директора организации.[9, с. 101]

Резервистов можно условно разделить на такие типы групп:

- Топ-менеджеры
- Менеджеры среднего звена
- Узконаправленные и редкие специалисты
- Вспомогательные рабочие

Существуют следующие критерии отбора резервистов:

– Возраст. Рекомендуемый возраст для сотрудников, рассматриваемых кандидатами на руководящие должности, составляет 25-35 лет. В резервы для высшего руководства не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

– Образование. Рекомендуемый уровень образования на руководящих должностях – высшее профессиональное образование. Сотрудники с высшим образованием в области управления, экономики и финансов лучше всего рассматривать в качестве резервов для высших руководящих должностей в организации.

- Дополнительное образование и переподготовка.

- Опыт в работе в организации на занимаемой должности. Организация заинтересована иметь в кадровом резерве сотрудников, получивших профессиональный опыт в действующей организации.

- Результаты профессиональной деятельности. Кандидат в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на базовой должности демонстрировать стабильные, профессиональные результаты.

- Рекомендации.

- Результаты испытаний и тестов.

- Стремление кандидата к профессиональному развитию – важнейшие критерии отбора.

Список критерий каждая организация указывает свои, они могут меняться и дополняться в зависимости от решаемой миссии кадрового резерва организации.

Специальное обучение проводится для участников кадрового резерва, и при назначении на вакантные должности они имеют преимущество перед другими кандидатами. В то же время компания ожидает от участников кадрового резерва поддерживать рост эффективности и проявлять свои способности, а также выполнять обязанности, связанные с назначением. Чтобы стать резервистом, необходимо пройти систему отбора, которая состоит из следующих этапов:

- отбор по формальным критериям: введение и опыт работы по профилю и образованию;

- оценка мотивации: желание кандидата стоять в резерве, самообучаться и быть готовым к переезду;

- оценка навыков анализа данных;

- оценка управленческого потенциала;

- оценка возможности организовать и управлять компанией;

- оценка индикатор текущей позиции;

- оценка профессиональной компетентности;

Дополнительное обучение персонала, зачисленного в резервы, может включать:

- различные формы и виды обучения (с отрывом и без отрыва от производства, повышение квалификации, повторное обучение, самообразование, обучение под руководством руководителя и т.д.);
- выполнять обязанности назначаемой должности (временная замещение должности, стажировка);
- изучение и оценка состояние дел в организации и её подразделениях (участвовать в экспертизе образовательного опыта, готовить СМИ, проводить анализ по результатам проверки и т. д.)
- принимать участие в работе комиссий, творческой группы и тематической группы, спецпроектах (например, разработка нормативных документов)[4, с. 81]
- участвовать в научной и преподавательской деятельности.

Готовность кадрового резерва оценивается после выполнения запланированных планов в конце периода времени для подготовки резерва. Списки резерва формируются кадровой службой в соответствии с мнением руководителей структурных подразделений и с учетом результатов оценки.

Решения, включения в кадровый резерв, выражаются в форме утвержденных списков, и утверждается руководителем организации. Исключение из резерва может послужить возраст, состояние здоровья и неудовлетворительные результаты.

Приемлемый срок формирования кадрового резерва организации – два года. Уточнения и изменения могут производиться каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе по формированию кадрового резерва.

По окончании двухлетнего периода список кадрового резерва должен полностью пересматриваться, так как состав кандидатов в резерв регулярно проверяться и обновляться.[4, с. 55]

Кроме того, резерв – это реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии персонала, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности.

Вывод: Наличие кадрового резерва в организации, хорошо организованной системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, отвечающей современным требованиям научно-технического прогресса, является необходимым условием для достижения высоких результатов во всех отраслях экономики. Актуальность и значение кадрового резерва для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность системы управления персоналом, в т.ч. за счет грамотного формирования кадрового резерва. Вакансии руководителей в данной организации закрываются в большинстве случаев только с применением внешних источников, при наличии квалифицированного персонала, при соответствующей программе формирования кадрового резерва способного замещать указанные вакансии. Все это обусловило актуальность и значимость выбранной темы.

По определению, авторов Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, «кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающим требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку».

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «БНГРЭ»

2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «БАЙКИТСКАЯ НЕФТЕГАЗОРАЗВЕДОЧНАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ»(ООО «БНГРЭ») зарегистрирована 11 июля 2003 года по адресу 660135, Красноярский край, город Красноярск, ул. Весны, 3 «А». История ООО «БНГРЭ» ведет отчет с 1998 года, когда на базе разведочной партии ОАО «Славнефть-Мегионнефтегазгеология» было создано ЗДАО «Байкитская нефтегазразведочная экспедиция». Предприятие начинало свою работ, располагая штатом из 70 человек и одной арендованной установки для строительства поисково-разведочных скважин.

Эффективное проведение работ по геологическому изучению недр является одной из приоритетных задач ПАО «НГК «Славнефть». Поиск и разведку месторождений углеводородного сырья на лицензионных участках компании осуществляют входящие в ее состав ООО «Мегион геология» (Ханты-Мансийский автономный округ – Югра) и ООО «Байкитская нефтегазразведочная экспедиция» (Красноярский край).

ПАО «НГК «Славнефть» и его дочерние общества владеют лицензиями на поиск, разведку и добычу нефти и газа на 34 участках недр, где расположены 38 нефтегазовых месторождений, в числе которых: в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре: Аганское, Аригольское, Ачимовское, Ватинское, Вахское, Восточно-Охтеурское, Западно-Асомкинское, Западно-Покамасовское, Западно-Усть-Балыкское, Западно-Чистинное, Ининское, Кетовское, Кысомское, Луговое, Максимкинское, Малочерногорское, Мегионское, Мыхпайское, Ново-Покурское, Островное, Покамасовское, Полевое, Пятковское, Самотлорское, Северо-Негусьяхское, Северо-Ореховское, Северо-Островное, Северо-Покурское, Тайлаковское,

Узунское, Фаинское, Чистинное, Южно-Аганское, Южно-Островное, Южно-Покамасовское и Южно-Чистинное;

В Красноярском крае – Куюмбинское месторождение (территориально расположено на четырех лицензионных участках: Куюмбинском, Кординском, Абракупчинском и части Терско-Камовского) и северо-восточная часть Юрубчено-Тохомского месторождения (Терско-Камовский лицензионный участок).

В 2018 году в результате выполнения комплекса геологоразведочных работ, применения новых технологий в эксплуатационном бурении и перевода открытых запасов углеводородов в промышленные категории АВ₁С₁ компания обеспечила восполнение ресурсной базы на 218% (+ 30,1 млн тонн).

Независимый аудит запасов углеводородного сырья ПАО «НГК «Славнефть» в 2018 году проводился международной консалтинговой компанией DeGolyerandMacNaughton.

Таблица 1 – Остаточные извлекаемые запасы нефти(млн баррелей)

Доказанные	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TP SPE-PRMS	1832	1764	1973	1922	1876	1869	1833
2P SPE-PRMS	4715	14635	5140	5121	5132	5160	5195
3P SPE-PRMS	7256	7205	7831	1826	7861	7803	7847
TP SEC LOF	1650	1647	1797	1768	1753	1737	1753

Таблица 2 – Запасы попутного газа(млрд куб. футов)

Доказанные	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TP SPE-PRMS	346	367	375	371	395	367	401
2P SPE-PRMS	588	631	655	706	882	952	974
3P SPE-PRMS	887	874	925	1175	1248	1295	
TP SEC LOF	347	365	253	391	358	398	

TP (TotalProved) – суммарные доказанные запасы.

2P (TP + Probable) – суммарные доказанные + вероятные запасы.

3P (TP + Probable + Possible) – суммарные доказанные + вероятные + возможные запасы.

LOF (LifeofField) – совокупные доказанные запасы на срок рентабельности месторождений.

Богатый профессиональный опыт мегионских буровиков и геологов помог экспедиции обеспечить высокие темпы прироста запасов углеводородного сырья на месторождениях «Славнефти» в Восточной и Западной Сибири. За годы работы бригадами предприятия построено около 130 поисково-разведочных и эксплуатационных скважин, пробурено 350 тысяч метров горных пород. На счету экспедиции – десятки открытых залежей нефти в Юрубчено-Тохомской зоне нефтегазонакопления, на Ванкорском блоке и группе Мессояхских месторождений.

В 2003 году Байкитская нефтегазоразведочная экспедиция стала дочерним предприятием ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз», получив новый импульс для дальнейшего развития. Основные производственные мощности экспедиции сосредоточены на Куюмбинском месторождении, разработка которого имеет большое значение для развития российского нефтегазового комплекса. ООО «БНГРЭ» выполняет буровые работы не только на лицензионных участках Группы «Славнефть», но и других недропользователей. В частности, предприятие осуществляет разведку залежей нефти и газа на Тагульском месторождении.

ООО «БНГРЭ» осуществляет поиск и разведку ресурсов углеводородов на территории Красноярского края – одного из самых динамично развивающихся центров нефтегазовой промышленности России. К основным видам деятельности экспедиции относятся поисково-разведочное и эксплуатационное бурение, капитальный ремонт, испытание и освоение скважин.

Основной вид деятельности предприятия по коду ОКВЭД:71.12.3- Работы геолого-разведочные геофизические и геохимические в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы. Лицензия АН-24-001110 от 27.05.2019г. Уставной капитал 1931070358 руб.[20]

Таблица 3 – Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД2

06.10.1	Добыча сырой нефти
06.10.3	Добыча нефтяного (попутного газа)
09.10.1	Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата
09.10.2	Предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек
09.10.9	Предоставление прочих услуг в области добычи нефти и природного газа
19.20	Производство нефтепродуктов
33.12	Ремонт машин и оборудования
42.99	Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки
43.13	Сварочное бурение
71.12.1	Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности

Предприятие успешно прошло сертификационный аудит системы менеджмента качества, управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды на соответствие международным стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007.

Обновляя технический парк, внедряя передовые технологии и наращивая объемы буровых работ, ООО «БНГРЭ» успешно решает задачи по укреплению ресурсной базы «Славнефти» в Красноярском крае.

В Красноярском крае активно развивается инфраструктура Куюмбинского и Юрубчено-Тохомского месторождений, разработку которых ведет ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз». В 2017 году предприятие приступило к сдаче углеводородного сырья в систему магистрального нефтепровода «Куюмба-Тайшет». Распоряжением Правительства РФ для Куюмбинского проекта была предоставлена льгота по экспортной пошлине на сырую нефть.

Предприятие ООО «БНГРЭ» успешно конкурирует в сфере сервисных услуг, опираясь на собственные производственные мощности: 7 буровых установок, 5 объемных агрегатов для ремонта скважин, более 120 единиц техники, в том числе гусеничной и крановой. Материально-техническая база

предприятия позволяет осуществлять строительство многостоловых поисково-разведочных скважин глубиной более трех тысяч метров. В настоящее время предприятие полностью обеспечивает предприятия «Славнефть-Красноярскнефтегаз» в поисково-разведочном бурении, а также выполняет работы для ООО «ВН-Ванкор» и АО «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания».

Стабильная работа предприятия отражена в бухгалтерской отчетности за последние годы.

Таблица 4 - Динамика развития предприятия за период 2016-2018 годы

Наименование	2016г.	(+-) к предыдущему году	2017г.	(+-) к предыдущему году	2018г.	(+-) к предыдущему году
Выручка, млрд. руб	1,42	0,63	1,76	0,34	2,64	0,88
Себестоимость, млрд. руб	1,22	0,30	1,50	0,28	1,12	-0,36
Прибыль, млрд. руб	0,20	0,32	0,26	0,06	0,52	0,26

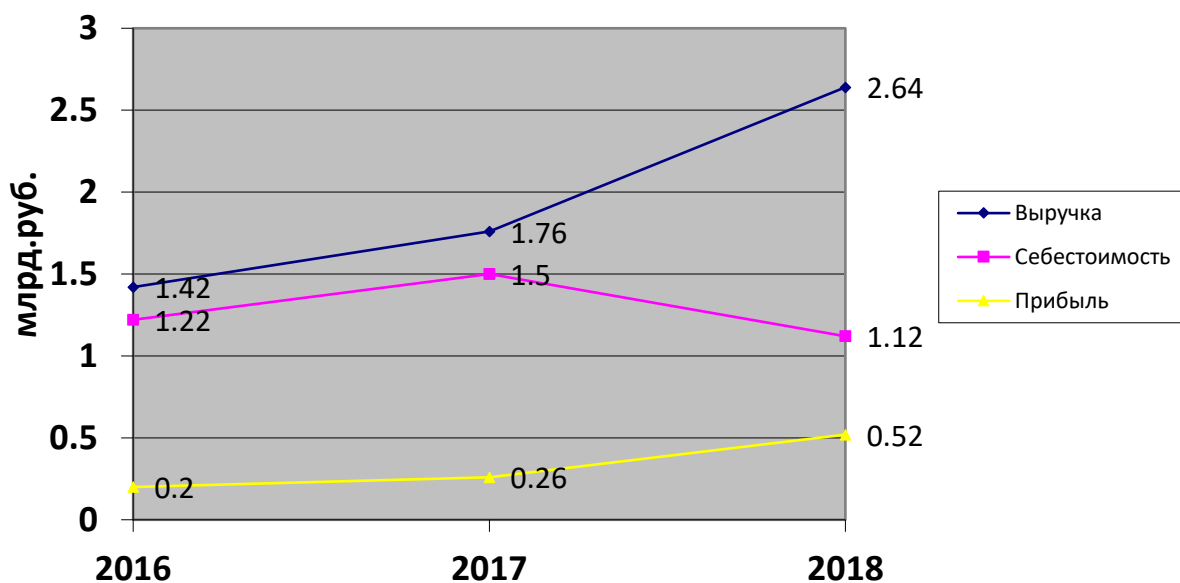


Рисунок 2.1 – Финансовые показатели предприятия

Из диаграммы видно, что предприятие работает стабильно, выручка за предоставленные услуги растет с 1,42 млрд. руб. 2016года до 2,64 млрд. руб в 2018 года. Себестоимость уменьшается, связи с применениями более

совершенных технологий и многофункциональных комплексов, что отражается на увеличении прибыли с 0,2 млрд. руб. до 0,52 млрд. руб.

Вывод: Предприятие ООО «БНГРЭ» стремится стать одним из лучших буровых предприятий Красноярского края. Для достижения этой цели трудовой коллектив предприятия непрерывно совершенствует методы работы и укрепляет материально-техническую базу.

2.2 Основная деятельность предприятия ООО «БНГРЭ»

Главной задачей ООО «БНГРЭ» является разведка залежей углеводородов на территории Красноярского края. Основные производственные мощности сосредоточены на Куюмбинском месторождении, которое находится в опытно-промышленной эксплуатации. Месторождению имеет сложное геологическое строение и разрабатывается с применением самых современных методов нефтедобычи, таких как строительство многозабойных горизонтальных скважин с проведением многозабойных кислородных обработок пласта. Новые технологии призваны обеспечить высокую экономическую эффективность проекта, промышленную и технологическую безопасность.



Рисунок 2.2 – Куюмбинское месторождение

Строительство скважин сложный и трудоемкий процесс. Для выполнения задачи предприятием, являющимся подрядчиком утверждается Проект производства работ (индивидуальная программа бурения), которая утверждается компанией-оператором (заказчиком). Данной программой предприятию ставится задача, проектные данные для бурения и геологические данные.

Задача: Цель бурения – разведка залежей углеводородных в рифейских отложениях.

Таблица 5 – Проектные данные для бурения

Месторождение	Куюмбинское
Заказчик	ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»
Буровой подрядчик	ООО «БНГРЭ»
Номер скважины	К-257Р
Профиль скважины	Вертикальный
Пласт-коллектор	Рифей R
Точка отчета глубин	ствол ротора
Альтитуда створа ротора, м	431м
Глубина скважины по вертикали, м	3000,00

Для более качественного и эффективного выполнения поставленных задач на предприятии Приказом утверждается «Карта контроля решений при строительстве скважин БНГРЭ». В карте отражены все этапы строительства, аспекты перехода на этапы, заложена мотивация от выполнения поставленной задачи от генерального директора, главного инженера, начальника ЦИТС до мастеров и бурильщиков. Перед началом работ персонал бурового подрядчика ООО «БНГРЭ» и сервисных компаний должен быть обучен и аттестован по курсу «Контроль скважины при ГНВП», а также должен быть обеспечен в полном объеме всеми надлежащими средствами индивидуальной защиты.

От того, на сколько качественно пробурена скважина, зависит эффективность её эксплуатации, поэтому одна из приоритетных направлений деятельности предприятия модернизация производственных мощностей, обновления техники и оборудования. В 2018 году парк установок предприятия пополнился новым буровым комплексом блочно-эшелонного типа грузоподъемностью 320 тонн, была проведена глубокая модернизация буровой установки ЭУК-3000 для строительства эксплуатационных скважин. Обновленный парк буровых установок позволит нарастить объемы в эксплуатационном бурении. В 2019 году предприятие планирует построить 6 эксплуатационных скважин с общей проходкой 24.6 тыс. метров, а также 5 разведочных скважин с объемом проходки 15.5 тыс.метров.

Таблица 6 – Анализ плана объёма выполнения работ

Наименование Показателей	2017г.			2018г.			2019г.		
	К-во	тыс.м	% роста к 2016 г.	К-во	тыс. м.	% роста к 2017 г.	К-во	тыс. м.	% роста к 2018г.
Эксплуатационные скважины	5	18,9	105	5	20,0	106	6	24,6	123
Разведочные скважины	5	12,9	109	5	14,0	109	5	15,5	111

В настоящее время ООО «БНГРЭ» реализует инновационную программу развития, главными целями которой являются безопасное производство работ, повышение качества и сокращение цикла строительства скважин, увеличение объемов бурения и расширение спектра сервисных услуг. Предприятие осуществляет поэтапную модернизацию действующих буровых установок и вводит в эксплуатацию оборудование нового поколения. За последние годы технический парк ООО «БНГРЭ» пополнился комплексом блочно-эшелонного типа грузоподъемностью 320 тонн для эксплуатационного бурения, экспедиция значительно повысила эффективность и безопасность производственных процессов, освоила новый сегмент бизнеса – предоставление услуг по исследованию дебитов скважин методом бессепарационной многофазной расходомерии.

Активное внедрение современных технологий и оборудования позволило ООО «БНГРЭ» существенно увеличить объемы выполняемых работ. В 2018 году бригадами экспедиции было пробурено 40,7 тыс. метров горных пород с увеличением проходки на 20% к уровню предыдущего года.

В процессе производственной деятельности предприятие уделяет особое внимание вопросам обеспечения безопасных условий труда, снижения аварийности и травматизма, минимизации промышленных и экологических рисков, что отражено в Политике ООО «БНГРЭ» в области качества, охраны труда, промышленной и экологической безопасности.

На разрабатываемых месторождениях предприятие возводит вахтовые поселки, которые, помимо жилых домов, включают сооружения социального,

бытового и хозяйственного назначения. В целях улучшения условий проживания сотрудников ООО «БНГРЭ» были закуплены новые вагон-дома, мобильные столовые, прачечные и сауны. Все работники предприятия обеспечены горячим питанием. Производственные площадки, независимо от места расположения, оборудованы телефонной связью. Предприятие компенсирует сотрудникам расходы на переезд к месту работы и обратно, организует авиационную доставку бригад на буровые.

Вывод: ООО «БНГРЭ» занимает лидирующие позиции среди предприятий, обеспечивающих развитие ресурсного потенциала региона.

Непрерывно повышая эффективность и безопасность технологических процессов, выстраивая долгосрочные партнерские отношения с недобро пользователями региона, экспедиция стремиться стать одним из ведущим буровым предприятием Восточной Сибири.

2.3 Анализ структуры и движение персонала

Организационная структура компании или предприятия отражает взаимоотношения между руководящим составом и рабочим персоналом, дает четкое представление, кто на предприятии отвечает за принятие управленческих решений. Понимание организационной структуры предприятия позволит мгновенно диагностировать проблемы взаимодействия управляющих субъектов и управляемых объектов предприятия, увидеть, как устроены производственные процессы, оценить их сильные и слабые стороны.

Продуманная структура, правильно выстроенная гарантирует стабильное и динамичное развитие бизнеса и полноценное функционирование учреждения в целом. Для создания качественной структуры предприятия требуется ее постоянный анализ и своевременное внесение корректировок, на основе полученных в результате анализа данных.

На предприятии ООО «БНГРЭ» применена функциональная организационная структура предприятия. Функциональную структуру предприятия нередко именуют многолинейной из-за наличия у рядовых исполнителей нескольких руководителей, отвечающих за разные направления производственно-хозяйственной деятельности.

В настоящее время организационная структура ООО «БНГРЭ» действует с 01.04.2017г., согласованная Решением Совета Директоров ООО «БНГРЭ» от 30.03.2017г.

Структура предприятия составлена по типу «Функциональная организационная структура предприятия».

Данный тип структуры имеет неоспоримые плюсы:

- присутствие минимального числа звеньев в системе управления;
- устранение дублирование должностных обязанностей и сокращение штата сотрудников;
- вертикальные связи максимально качественные и «быстрые»;
- простота контроля над сотрудниками и закрепленными за ними задачами;
- возможность концентрации усилий на решение сложных и энергоемких задач с высоким эмоциональным напряжением и вовлеченностью сотрудников;
- поддержания высокого уровня квалификации и профессиональных навыков специалистов благодаря постоянному общению и сотрудничеству.

К числу недостатков функциональной организационной структуры предприятия относят:

- непрекращающиеся трения между «конкурирующими» подразделениями одного уровня;
- согласование экстренных вопросов и принятие управленческих решений происходит крайне медленно, из-за чего все рабочие процессы в компании затормаживаются;

- трудности в налаживании сотрудничества между служащими всех уровней;
- внести изменения в организационную форму предприятия при таком типе построения структуры сложно.

В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли.

Анализ персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики и численности.

Таблица 7 – Динамика списочной численности персонала

	Года			
	2016	2017	2018	2019
Количество человек	377	465	647	733

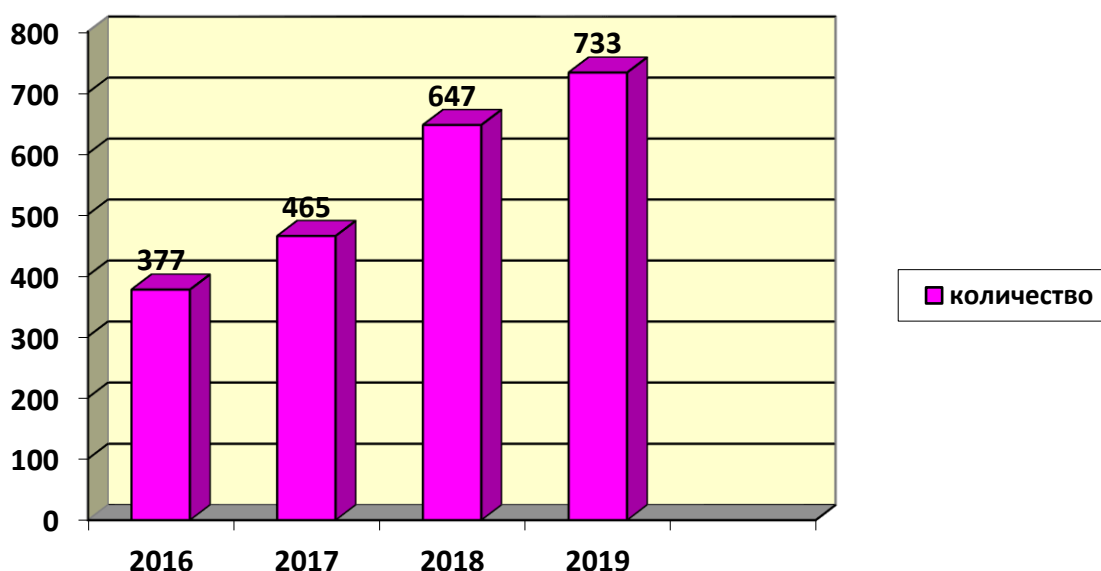


Рисунок 2.3– Динамика списочной численности персонала

Из расчетов видно, что численность персонала предприятия постоянно увеличивается с 2016 года по 2017год на23,3%, с 2017 года по 2018год на39,1%, а с 2018 года по 2019 год на 13,1%. Причинами возрастания численности персонала являются: рост объёма заказов на строительство эксплуатационных и разведочных скважин.

Таблица 8 – Структура списочной численности персонала

Структура	Года			
	2016	2017	2018	2019
АУП в т.ч.	55	58	75	83
Руководители	8	8	9	10
Специалисты	47	50	66	73
Производственный персонал	322	407	572	650
Всего:	377	465	647	733

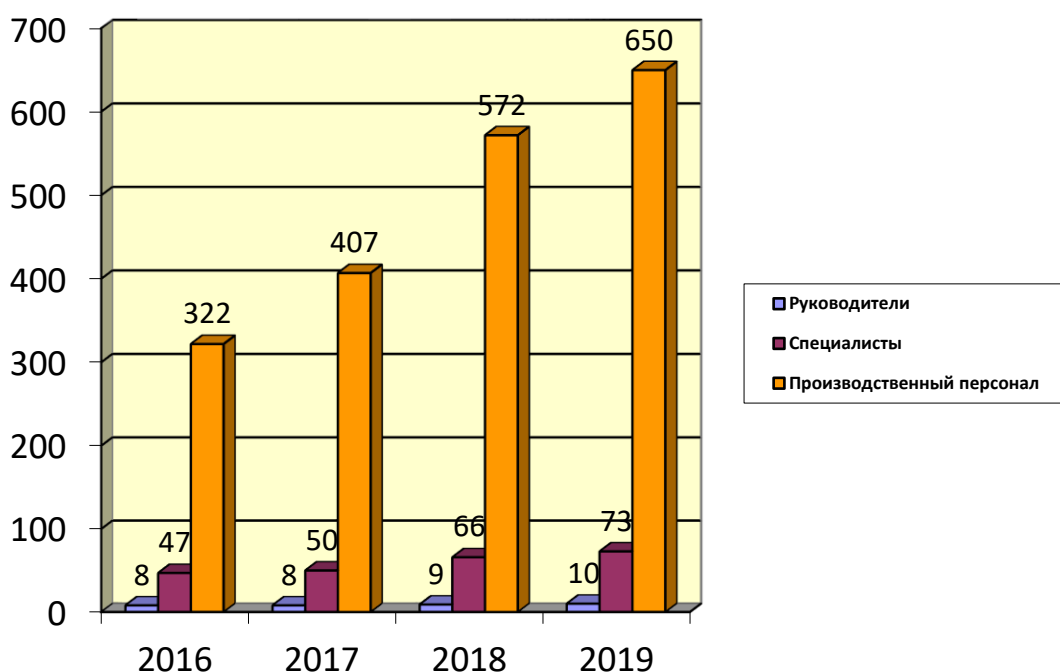


Рисунок 2.4 – Структура списочной численности персонала

Из диаграммы видно, что рост численности персонала происходит по всем категориям. Количество руководители возросло с 2016года по 2019 год на 2 человека, что составляет рост на 25,0 %. Специалистов стало больше на 26 человек, это составил увеличение на 55,3%, Количество работников

производственного персонала с 2016 года по 2019 год возросло более чем на 200%, с 322 человека до 650 человек. Причиной роста является увеличение объёмов заключенных договоров на новые объекты строительства.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2018 год.

Таблица 9– Структура численности персонала по возрасту.

Структура	Возраст				
	До 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50-60 лет	>60 лет
Руководители	1	6	2		
Специалисты	20	21	19	5	1
Производственный персонал	118	209	180	53	12

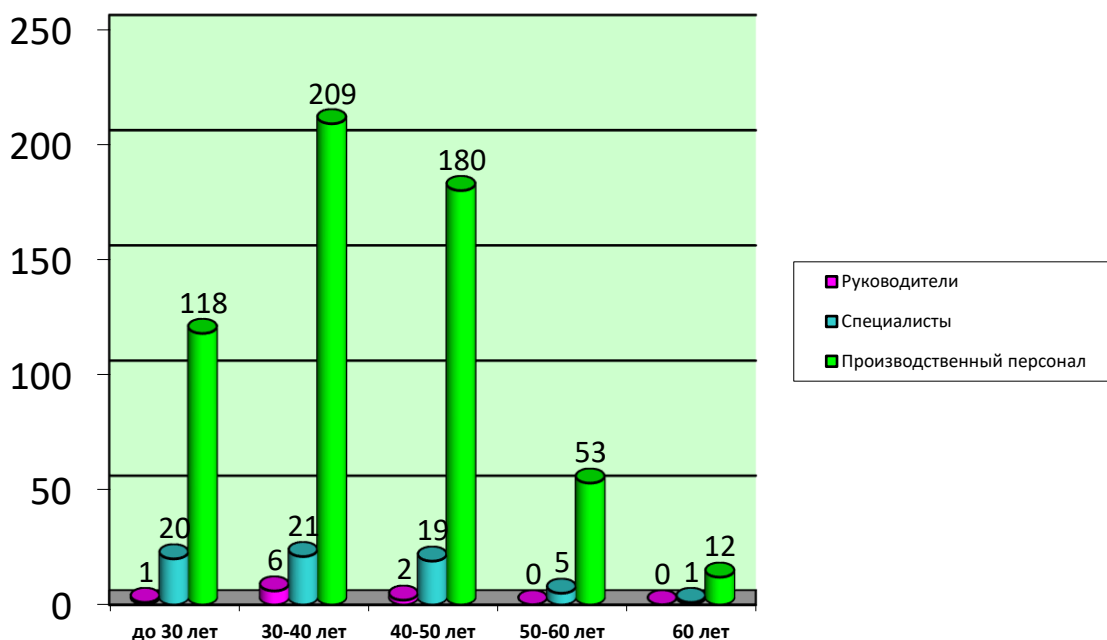


Рисунок 2.5 – Структура численности персонала по возрасту

Работников предприятия до 40 лет – 375 человек. Из них основное число составляют рабочие (327 человек). Большинство руководителей в возрасте от 30 до 40 лет, так же, как и рабочих. Общее их количество составляет 236 человек. Практически одинаково приходится на возраст от 30 до 40 и от 40 до 50 лет работников. Основной частью персонала являются работники т.к. это связано со спецификой предприятия.

Проанализируем структуру персонала по уровню образования за 2018

год.

Таблица 10– Структура численности по образованию.

Структура	2 высших образования	1 высшее образование	Высшее (бакалавр)	Высшее магистратура	Среднее профессиональное
Руководители	2	5	1	1	0
Специалисты	0	15	3	22	26
Производственный персонал	0	142	0	37	353

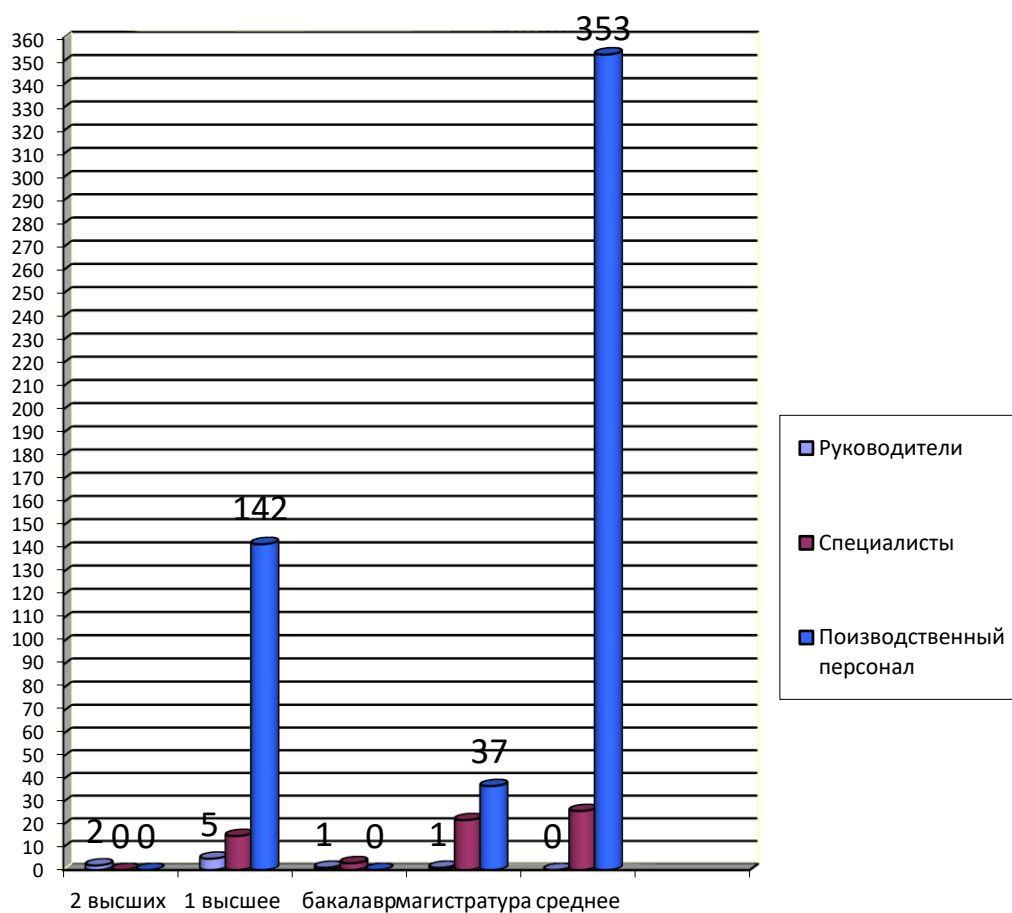


Рисунок 2.7– Структура численности по уровню образованию

Из анализа видно, что большая часть руководителей имеют 1 высшее образование, имеющие высшее (бакалавр) в данный момент повышают свою квалификацию. Специалисты в основном имеют образование высшее (магистратура) и среднее профессиональное (22 и 26 человек). Производственный персонал в большинстве имеют среднее профессиональное образование. Их общее количество составляет 572 человек. 142 человек имеют 1 высшее образование, 37 имеющих степень магистра, являются лидерами среди работников.

Таблица 11 – Показатели текучести персонала предприятия

Показатели/год	2016	2017	2018
Численность на начало года, чел.	377	465	647
Принято, чел.	155	280	224
Уволились, чел.	67	98	149
Численность на конец года, чел.	465	647	722
Среднесписочная численность персонала, чел	421	556	685
Ушли на заслуженный отдых (пенсию), чел.	2	4	3
Коэффициент оборота по приему, %	36,8	50,4	32,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	16,4	18,3	22,2
Коэффициент текучести персонала, %	15,9	17,6	21,7

Таблица 12 – Причины прекращения трудовой деятельности на предприятии

Причины /год	2016	2017	2018
Истек срок действия трудового договора, чел	11	23	39
Увольнение по инициативе работника, чел	48	63	96
Увольнение по инициативе работодателя, чел	5	8	10
Перевод на другую работу в связи с ухудшением состояния здоровья, чел.	3	4	4
Итого уволилось, чел.	67	98	149

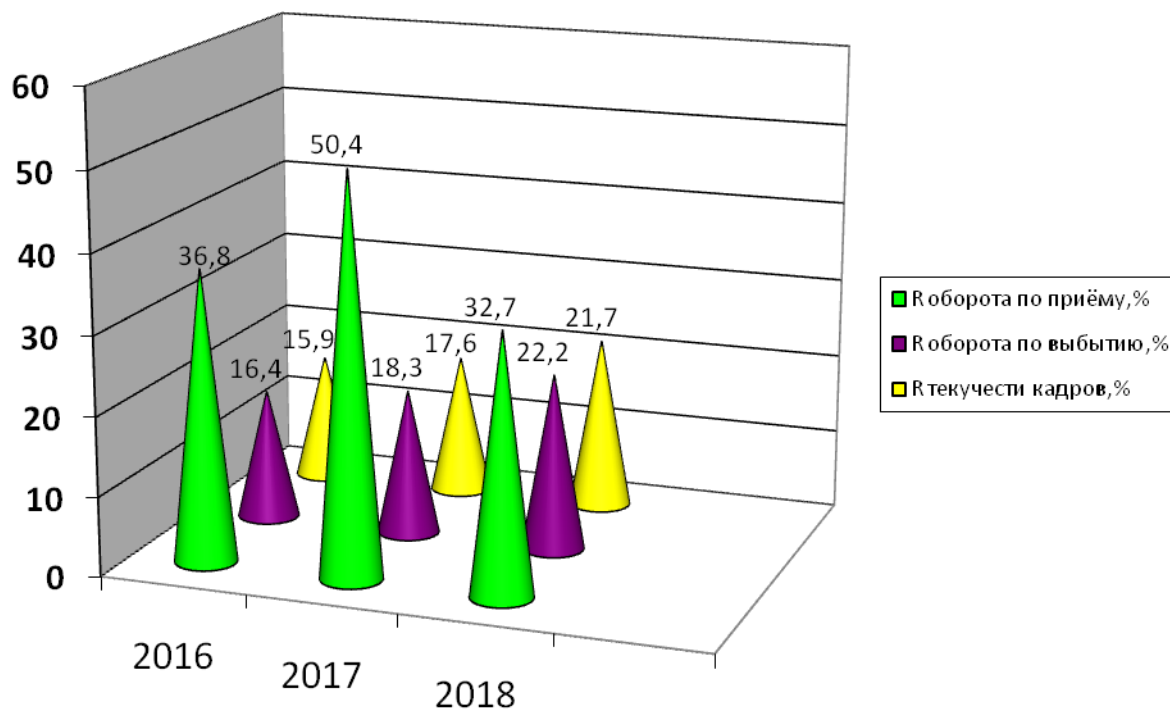


Рисунок 2.8– Структура движения численности по предприятию

Коэффициент оборота по приему персонала резко возраст в 2017 году, что связано с увеличением штата работников и составил 50,4%.

Коэффициент оборота по выбытию так же растет с 16,4% в 2016 году и 22,2% в 2018 году.

Коэффициент текучести тоже имеет рост с 15,9% до 21,7%, основная причина опасные, трудоемкие и тяжелые условия труда (вахтовый метод в северных районах).

Наибольшая доля увольнения с предприятия происходит по инициативе самого работника, то есть по собственному желанию.

Основные причины:

- низкая заработная плата – 15%;
- тяжелые условия труда – 19%;
- большая нагрузка – 12%;

- желание совершенствовать свои профессиональные навыки – 4%;
- освоить новые виды деятельности – 10%;
- желание испытать силы в компании, которая является более крупной – 2%;
- желание профессионального и карьерного роста -8%;
- поступило более интересное предложение – 10%;
- неудобный график работы – 15%,
- Иные причины – 5%.

Данное движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива и эффективности труда.

По результатам проведенного анализа персонала предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Количество численности персонала постоянно увеличивается, за рассматриваемый период произошло увеличение численности персонала – с 377 чел. до 733 чел.; общий прирост за 3 года составил 356 человек;

2. Большая часть работников предприятия находится в трудоспособном возрасте до 40 лет, что составляет 365 человек. т.к. специфика предприятия своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам.

3. Так как основной объем работы предприятия осуществляется вахтовым методом, основная часть численности составляет производственный персонал (88,4% от общей численности).

4. Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием и средним профессиональным образованием – итого 607 человека, 93,8% от общей численности.

5. Коэффициенты оборота по приему, выбытию и текучести кадров находятся в предельных значениях и угрозы предприятию не несут.

Анализ внутренней среды необходим для определения внутренних возможностей и потенциала предприятия, на что может рассчитывать предприятие для достижения поставленных целей. Важно то, что помимо

производственных моментов организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

Основными заказчиками услуг предприятия ООО «БНГРЭ» являются ПАО «НГК «Славнефть»; «Славнефть-Красноярскнефтегаз»; ООО «ВН-Ванкор» и АО «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания».

В поисках оптимальных технологических решений ООО «БНГРЭ» тесно сотрудничает с компаниями поставщиками ООО «ТК «Шлюмберже», ООО «Бейкер Хьюз», «Халлибуртон Интернешнл Инк», ООО «Славнефть – НПЦ», ОАО «Нижевартосканефтегеофизика», АО «ПГО «Тюменьпромгеофизика», ООО, ТНГ-Групп», ООО «Интегра-Сервисы», ООО «Геоконтроль» и другие профильные предприятия.

Для предприятия самыми важными факторами являются: заказчики услуг, поставщики и рынок рабочей силы. Рассмотрим их подробнее.

Таблица 13 – Анализ внешней среды

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
Заказчики	Концентрация на определенном потребителе	Заккрытие предприятий; Отсутствие проектов
Поставщики	Бесперебойная работа Гарантия качества	Срыв поставок
Рынок рабочей силы	Наличие на рынке труда необходимой рабочей силы по квалификации, образованию, возрасту.	Тяжелые условия труда Напряженная и опасная работа

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство предприятия должно оценить какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Таблица 14 – SWOT-анализ

	Возможности Гарантия качества услуг; Стабильная и бесперебойная работа; Наличие необходимой рабочей силы по квалификации, возрасту.	Угрозы Закрытие проектов; Тяжелые условия труда; Сбой поставок оборудования и материалов.
Сильные стороны Наличие постоянной работы; Конкретно и четко поставлены планы; Высокая квалификация и компетентность кадров; Наличие современных буровых установок; Постоянные проверки качества работы; Сплоченный коллектив; Высокая работоспособность; Высокая дисциплина; Наличие необходимого числа персонала; Система обучения персонала; Постоянная аттестация; Поддержка молодых специалистов	1. Поддержание высокого корпоративного уровня. 2. Поддержание персонала в его инициативах. 3. Территориальное расширение предоставления услуг.	1. Создание условий для безопасной работы. 2. Поддерживать взаимовыгодные отношения с поставщиками.
Слабые стороны Увеличение конкуренции на рынке услуг; Тяжелые условия труда; Долгий прием на работу сотрудников (по времени) Угроза жизни.	1. Предлагать выгодные условия для оказания услуг. 2. Создать комфортные условия для выполнения работ. 3. Упрощение системы принятия на работу. 4. Создать условия для бесперебойной и безопасной работы.	1. Дополнительный поиск потребителей услуг. 2. Поиск «запасных» поставщиков.

3 Разработка программы кадрового резерва на предприятии ООО «БНГРЭ»

3.1 Мероприятия по разработке программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ»

По результатам исследования на предприятии ООО «БНГРЭ» существует дефицит квалифицированных кадров, который создал острую необходимость проведения внутрикорпоративного обучения на предприятиях. Подготовка управленцев на государственном уровне не всегда приводила к ожидаемым результатам. Учитывая имеющуюся ситуацию на рынке труда и стремясь максимально удовлетворить потребности клиентов, в течение последних шести лет специалистами предприятия ООО «БНГРЭ» формировался кадровый резерв по целевым должностям административно-управленческого персонала (далее – АУП), который проводится следующим образом:

1 этап: Издаётся Приказ руководителя предприятия о формировании кадрового резерва. Данным приказом утверждается список целевых должностей АУП кадрового резерва и ответственные лица за предоставления кандидатов в кадровый резерв. Ответственные лица (заместители генерального директора по направлениям, руководители структурных подразделений) в конкретный срок должны сформировать и направить в отдел управления персоналом предложения о включении работников в кадровый резерв с приложением бланка оценки кандидата в кадровый резерв.

2 этап: Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производится непосредственными руководителями кандидатов и линейными руководителями совместно с отделом управления персоналом. Специалистами отдела управления персоналом на основании полученных документов, с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения дополнительных документов и результатов

проведения оценочных процедур выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

3 этап: Приказом руководителя предприятия ООО «БНГРЭ» утверждается комиссия по формированию кадрового резерва. Комиссия по работе с резервом формировалась из заместителей генерального директора по направлениям деятельности и начальника ОУП. Председатель комиссии – генеральный директор предприятия. Для отдельных заседаний комиссии, при необходимости, могут привлекаться иные руководители предприятия. Заседания комиссии оформлялись протоколами.

Списки кандидатов в кадровый резерв, закрепленных за целевыми позициями формируются начальником отдела управления персоналом и выносятся на рассмотрение Комиссии по работе с резервом вместе с другими необходимыми для принятия решений документами. При необходимости, в списки могут быть внесены изменения. Итоговые списки резерва утверждаются генеральным директором предприятия.

Модель подготовки кадрового резерва предприятия имеет несколько уровней:

1 уровень – исполнители, имеющие потенциал роста на руководителей начального уровня, зачисленных в резерв на должность мастера или приравненных к ним по должностным обязанностям.

2 уровень – руководители низшего звена – это технический уровень управления, его еще называют оперативным уровнем управления, имеющим потенциал роста и зачисленных в резерв руководителей среднего звена первой ступени (заместители начальников цехов, заместители начальников отделов и служб, а так же руководители вспомогательных подразделений).

3 уровень – руководители среднего звена первой ступени – обще управленческий уровень, уровень организации и контроля деятельности производственного процесса, имеющих потенциал роста и зачисленных в кадровый резерв руководителей среднего звена второй ступени, на должности руководителей ключевых подразделений предприятий.

4 уровень – руководители среднего звена – обще управленческий уровень, уровень организации и контроля деятельности производственного процесса, руководители ключевых подразделений предприятий, имеющих потенциал роста и зачисленных в кадровый резерв руководителей высшего звена.

Проведем анализ кадрового резерва предприятия ООО «БНГРЭ».

Таблица 15 – Анализ кадрового резерва (чел.)

Целевые должности	2017г.		2018г.		2019г.	
	план	факт	план	Факт	План	Факт
Заместитель генерального директора - главный инженер	1	0	1	1	1	1
Главный энергетик	1	1	1	1	1	1
Главный механик	1	1	2	1	1	1
Главный технолог-начальник отдела	2	1	2	1	1	1
Главный бухгалтер	1	0	1	0	1	0

Исходя из данных показателей, можно сделать вывод о том, что кадровый резерв предприятия не может обеспечивает кадровую защищенность предприятия в управленческих кадрах.

В связи с увеличением количества заключенных договоров недропользователями региона предприятие ООО «БНГРЭ» утвердило новую организационную структуру предприятия на 01.01.2020 год. Организационная структуры ООО «БНГРЭ» на 01.01.2020 год представлена в Приложении А.

Соответственно новой структуры штатная численность предприятия увеличилось с 733 чел. в 2019г. до 1589 чел. в 2020г.(Приложение А)

Таблица 16 – Структура списочной численности персонала

Структура	Года	
	2019	2020
АУП в т.ч.	83	112
Руководители	10	15
Специалисты	73	97
Производственный персонал	650	1477
Всего:	733	1589

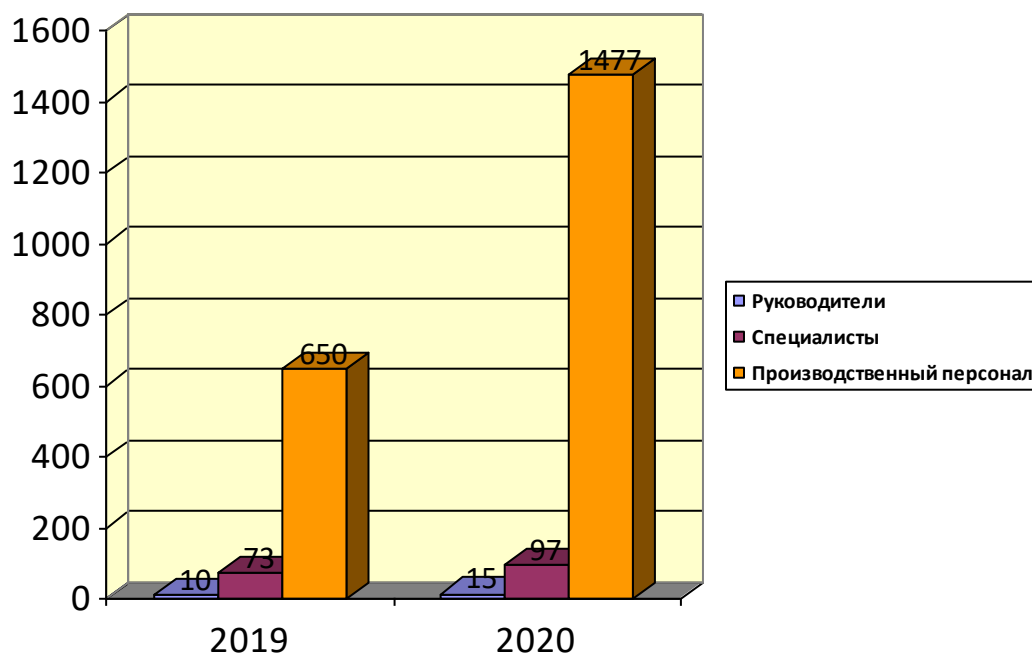


Рисунок 3.1– Структура списочной численности персонала

Из диаграммы видно, что рост численности персонала происходит в 2020 году по всем категориям. Количество руководители возрастет на 5 человека, что составляет рост на 50,0 %. Специалистов стало больше на 24 человека, это составил увеличение на 32,8%, Количество работников производственного персонала возрастет более чем на 227,2%, с 650 человека до 1477 человек.

На предприятии возникла потребность в управленческих кадров на всех уровнях управления, в том числе на производственных процессах. Для решения этой проблемы предлагаем программу формирования кадрового резерва.

Данная программа – это научно обоснованное содержание и план управленческой деятельности руководителя по созданию условий для максимальной реализации потенциала каждого работника, обеспечивающий достижение целей.

Цель программы сформировать кадровый резерв в ООО «БНГРЭ». Программа состоит из трех этапов: подготовительный, основной, заключительный.

Для предприятия ООО «БНГРЭ» рекомендуемый тип кадрового резерва, - резерв «функционирования», т.е. формирование стабильного состава, сильного резерва управленческих кадров. В его состав могут входить работники, еще не обладающие необходимым набором компетенции, но получающие их посредством обучения.

Цели программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ»:

- профессионального развитие кадрового потенциала ООО «БНГРЭ»;
- наличие как подготовленных, так и готовых резервистов на ключевых должностях в существующей структуре предприятия и проектах;
- развитие и удержание ключевых сотрудников;
- увеличение уровня подбора и расстановки кадров, умеющих продуктивно работать в нынешних условиях;
- создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста работникам;
- своевременное и на должном уровне укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей;
- уменьшение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

Задачи кадрового резерва ООО «БНГРЭ»:

- заполнение возникающих вакансий внутренними работниками предприятия;

- формирование системы преемственности и стабильности управления организацией;
- гарантия назначения на управленческие вакансии высокопрофессиональных подготовленных кандидатов;
- предоставление профессионального обучения и повышения квалификации резервистов. Предоставление возможности накопления профессионального опыта для замещения вакантной должности;
- снижение количества случайных ошибок и рисков в системе управления персоналом.

Планируемый результат программы – совершенствование социальной подсистемы организации за счет формирования кадрового резерва, обеспечивающего обучение, повышение квалификации и развитие карьеры персонала, повышение эффективности деятельности персонала.

Формирование кадрового резерва требует проработки, в первую очередь, трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции формирования кадрового резерва;
- технология процесса формирования кадрового резерва;
- информационное обеспечение этого процесса.

Вся процедура формирования кадрового резерва должна быть четко прописана, и согласованна с руководителем предприятия. Далее рассмотрим входящие в программу формирования кадрового резерва конкретные мероприятия.

Необходимо утвердить положение о формировании кадрового резерва ООО «БНГРЭ». Общее руководство подготовки и выполнения программы формирования кадрового резерва необходимо поручить отделу управления персоналом. Заместители генерального директора по направлениям, руководители структурных подразделений должны сформировать и направить в отдел управления персоналом предложения о включении работников в кадровый резерв. Назначить ответственных за предоставление

кандидатур и бланков оценки на кандидатов в кадровый резерв ООО «БНГРЭ»:

Руководителей структурных подразделений и производственных участков привлекать к проблеме, относящейся к анализу в потребности резерва, а также к созданию списка резерва. Формирование кадрового резерва необходимо вести непрерывно, последовательно с учетом стратегии продвижения предприятия, с применением соответствующих методов. Источниками формирования кадрового резерва будут:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей структурных подразделений;
- руководители низового уровня;
- дипломированные специалисты, которые работают на производстве в качестве рабочих.

Подбор резервного персонала основан на следующем алгоритме:

- определить важные сообщения, которые заявители подают или должны заполнить;
- список претендентов на резервирование персонала согласован с отделом и менеджером для уточнения плановых сроков заполнения важных должностей.
- список перспективных сотрудников и важных должностей, утвержденный начальником отдела, согласовывается с Генеральным директором.

Создайте список рейтинга претендентов. От кандидатов должны быть получены согласия на предоставление и обработку персональных данных с целью рассмотрения их в кадровый резерв.

Для создания списка потенциальных резервистов рекомендовано применять методы:

- анализ документации (автобиографий, характеристик, личных карточек по форме Т-2, отчетов и др.);
- проведение бесед для сбора требуемых сведений;

- изучение поступков сотрудников в разных ситуациях;
- анализ результатов трудовой деятельности работников.

Затем будет проведен ряд оценочных мероприятий непосредственно с соискателями, в том числе: личные интервью, анализ результатов работы и предложения соискателей о личной работе, а также выявление других возможностей для развития.

На основе результатов процесса отбора будет определено развитие различных аспектов его потенциальных кандидатов и будет разработан личный план развития. В сочетании с выбранным набором мероприятий кандидатам будет направлено обучение и повышение квалификации. Рассмотрим других кандидатов из процесса отбора: возрастная структура, дата доступности, единицы, отправленные в резерв. Специфические характеристики кадрового резерва используются для разработки планов обучения, определения продолжительности обучения и развития набора компетенций. Профессиональное обучение может выполняться под руководством непосредственного начальника, в виде стажировки или курсов повышения квалификации. Планы обучения нужно составлять индивидуально, конкретно для каждого резервиста и описывать реальные этапы карьерного роста. Важно давать возможность резервисту исполнять обязанности той должности, которую в перспективе он должен занять, т.е. все полномочия, право участия в совещании, ведение проектов и др. Резервист должен понять и прочувствовать всю специфику перспективной должности. Оценка готовности резервиста проводится два раза в год на основании мониторинга выполнения мероприятий (развивающих действий), включенных в ИПР. После успешной подготовки сотрудник остается на своем рабочем месте, но будет числиться в составе кадрового резерва предприятия до открытия вакансии. Назначение на руководящие должности должно производиться только из кадрового резерва, это должно быть закреплено документально и поддерживаться политикой руководства. В

результате реализации данной программы мы планируем достичь следующих результатов:

- удовлетворение потребностей персонала в развитии и карьерном росте;
- высока удовлетворенность трудом;
- улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- снижение первоначальных издержек, связанных с вводным обучением новичков;
- развитие у сотрудников заинтересованности к делам организации, организационном развитии;
- повышение трудовых результатов «старых» сотрудников за счет увеличения их вовлеченности в деятельность компании.

При формировании, кадрового резерва возможны риски, как для организации, так и для резервистов, которые вовремя нужно минимизировать. Возможные риски и сложности при формировании кадрового резерва представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Возможные риски программы формирования

Риски для организации	Риски для резервиста
Неверно выбранный резервист	Выдвижение резервиста без его ведома и желания
Цели руководства не совпадают с целями резервиста	Участие в кадровом резерве для уверенности в завтрашнем дне
Отсутствие жесткого контроля за развитием резервиста	Ощущение превосходства над другими сотрудниками, возникновение трудности в управлении данным резервистом
Содержание в резерве слишком долго	Изменение целей резервиста при длительном нахождении в кадровом резерве

Участнику программы формирования кадрового резерва необходимо обязательно объяснить с ее сутью и целями создания. Рассказать о всех преимуществах, описать перспективы, чтобы избежать возможные сопротивления к изменениям. Существует проблема, которая возможна при

создании кадрового резерва, не все руководители захотят принимать участие в этой процедуре. Они могут сослаться на сильную занятость, обучением подчиненных им некогда заниматься, в свою очередь и у подчиненных нет на это время. Руководитель предприятия не готов терять грамотных профессионалов в своем деле, потому что при их повышении ему будет необходимо найти им замену. Сотрудники отдела управления персоналом ответственные за формирование кадрового резерва обязаны убедить руководителей структурных подразделений, объяснив тем, что сотрудники с высокой дееспособностью могут уволиться из организации, если не способствовать их продвижению. Возможно и такая проблема: у сотрудников, не вошедших в кадровый резерв, отрицательное отношение к резервистам. Руководители должны объяснить недовольным сотрудникам, что у них есть шанс войти в кадровый резерв, если повысят трудовые показатели. Недостаточно быть в кадровом резерве – необходимо достичь положительных результатов в профессиональном развитии. По итогам года регулярной оценки возможно исключение работника из кадрового резерва, а на его место определение другого более энергичного кандидата. Прямые отзывы менеджеров в этой области играют огромную роль в обучении и продвижении персонала. Сотрудники должны понимать процесс развития, чтобы получать информацию о потенциальных слабостях и возможностях. Сотрудники должны работать лично, проводить регулярные встречи и консультироваться с менеджерами. Плюсом будет регулярная встреча для обмена опытом, создания талантливой пула-клуба, где сотрудники смогут делиться своим опытом и достижениями, обсуждать и делиться опытом. Перед переходом на зарезервированную должность время для обучения и развития сотрудников должно контролироваться внутренними нормативными документами и основываться на должности или предложении каждого сотрудника. В конце каждого календарного года состав резерва необходимо анализировать и корректировать в ходе ежегодной оценки расстановки управляющих и специалистов, а также анализа их деятельности.

Необходимо оценивать работу каждого кандидата, который находится в кадровом резерве, за прошедший календарный год, по итогам принимать решение о дальнейшем его нахождении в составе резерва либо об исключении из него. По результатам анализа составляется характеристика на каждого резервиста и оценивается его возможность для дальнейшего карьерного роста. Вместе с этим оцениваются новые кандидаты в резерв.

Разработанная программа формирования кадрового резерва позволит значительно повысить эффективность работы персонала, обеспечить преемственность знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками.

3.2 Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ»

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ».

Практика извлекает информацию о правовых нормах, их содержании и поведении из законных источников.

Как и в других отраслях российского законодательства, в трудовом законодательстве обязательства законного происхождения обеспечиваются нормативными актами, изданными компетентным национальным органом, иногда с учетом мнения профсоюзов. Российское трудовое право следует многим правовым нормам: законам, указам, постановлениям, действиям всех сторон и действиям внутренних организаций местного законодательства. Все эти люди определяют поведение людей в процессе труда на разных уровнях и контролируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Происхождение трудового права – это определенная система, которая имеет много юридических преимуществ и масштабов.

При рассмотрении важности создания резервов сотрудники должны быть знакомы с нормативными ресурсами, которые поддерживают этот процесс.

При разработке права социальными и трудовыми сообществами необходимо учитывать международно-правовые нормы, особенно роль конвенций и резолюций МОТ в установлении социального трудового и социального права. Международное трудовое право и социальное право, реализованные в российском законодательстве, призваны содействовать укреплению социальной защиты всех типов людей. Нормативно-правовые основания разработки программы формирования кадрового резерва в ООО «БНГРЭ»

1. Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в т.ч. и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

На федеральном уровне основными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ. ТК РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения.

Далее в иерархии следует трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. К подзаконным нормативным актам относятся:

- указы и распоряжения Президента РФ;
- постановления правительства РФ;

- нормативные акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;
- акты органов местного самоуправления;
- локальные нормативные акты предприятий и организаций,

содержащие нормы трудового права. Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты 44 исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

Формирование кадрового резерва тесно связано с функцией обучения, повышения квалификации персонала. Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия. В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников:

- подготовка новых работников;
- переподготовка (переобучение);
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Основой кадрового резерва является дальнейшее карьерное продвижение сотрудника.

2. На региональном уровне основными нормативными документами, обеспечивающими формирование кадрового резерва, являются законы Красноярского края.

3. Нормативные модели поведения, разработанные в трудовом коллективе, представляют собой определенные формы поведения, которые являются внешними нормативными характеристиками, которые применяются к условиям труда данной организации и в большей степени отражают специфические характеристики контроля труда и социальных отношений.

Примерами внутренних источников трудового права являются коллективные договоры и соглашения, включая внутренние трудовые нормы.

Основным документом, описывающим основные цели, задачи и обязанности сотрудников, является должностная инструкция. Описание работы включает в себя ряд процедур и технических советов. Он описывает последовательность и процедуры, которым должны следовать сотрудники для достижения своих целей и выполнения своих конкретных обязанностей. С целью регулирования процесса формирования кадрового резерва в организациях разрабатываются также:

- Положение о формировании кадрового резерва;
- Положение о наставничестве;
- Программы обучения и развития.

Приказ о формировании кадрового резерва в ООО «БНГРЭ» представлен в Приложении В.

Положение о кадровом резерве – основной документ, который будет регламентировать процесс формирования кадрового резерва (программу) ООО «БНГРЭ». Его проект разработан и представлен в Приложении Б. Данный документ определяет основные принципы и порядок формирования кадрового резерва в ООО «БНГРЭ».

Кроме того, нами запланировано внесение дополнений в должностные инструкции ответственных за формирование кадрового резерва должностных лиц в целях структурного закрепления данной функции, согласно Положению. С новыми, измененными должностными инструкциями сотрудников необходимо ознакомить под роспись.

При назначении резервиста (стажера) и наставника (руководителя стажировки), их обязанности необходимо внести в должностные инструкции сотрудников ООО «БНГРЭ». В таблице 18 перечислим эти обязанности.

Таблица 18 – Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки. На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы. Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями. Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов.	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, Положением о подразделении. Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению. Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом. Выявлять и совместно устранять допущенные ошибки. Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства.
Цели руководства не совпадают с целями резервиста Своевременно и высококачественно пройти запланированное теоретическое обучение. Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления. Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней. Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом. Готовить годовой отчет для представления в аттестационную комиссию.

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» состоит из документов федерального, регионального и организационного уровней. Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно-правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии. В этой связи нами подготовлены проекты этих документов (приказ о формировании кадрового резерва, Положение о кадровом резерве).

3.3 Социально-экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ»

Теперь рассмотрим вопрос социально-экономической эффективности программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ». Успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента.

Главным требованием существования и постоянному успеху фирмы в рыночной среде является эффективность управленческой деятельности. Поэтому следует уделять пристальное внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, обладающей весомое практическое значение для организации.

Эффективность относится к главнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто применяется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление ориентировано как на экономические, так и социальные цели. Поэтому в основу положена двойная группа целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Начальным этапом является: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Проведем расчет затрат на программу формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» представленный в таблице 6. Затраты на программу формирования кадрового резерва составят 37700 руб.

Таблица 19 – Затраты на программу формирования кадрового резерва

Мероприятия	Категория затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка Положения о формировании кадрового резерва ООО «БНГРЭ». Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва.	Рабочее время ответственных лиц Канц. товары	3000 500
Разработка технологии формирования резерва и работы с ним. Определение ключевых должностей. Расчет численности резерва кадров. Создание профиля должностей. Формирование критерий отбора в резерв.	Рабочее время ответственных лиц Канц. товары	13500 500
Разработка и утверждение процедур оценки кандидатов. Анализ документации для отбора потенциальных резервистов. Утверждение списка резервистов.	Рабочее время ответственных лиц	8000
Разработка программ мотивации руководителей для участия в сопровождении обучения резервистов. Назначение наставников, кураторов для резервистов.	Рабочее время ответственных лиц Канц. товары	2500 500
Разработка индивидуальных планов развития резервистов	Рабочее время ответственных лиц Канц. товары	2000 500
Обеспечение обратной связи резервисту	Рабочее время ответственных лиц	1000
Анализ состава кадрового резерва, при необходимости корректировка. Анализ деятельности резервистов.	Рабочее время ответственных лиц Канц. товары	3200 500
Всего:		37700

Расходы на организацию резерва кадров будут компенсированы экономическими доходами от эффективной работы профессиональных работников и мотивации. Набор новых сотрудников и снижение мотивации сотрудников, а также затрат на поиск и «обучение» новых «внешних» сотрудников не всегда экономически оправданы.

Организация персонала для организации имеет много преимуществ, в том числе:

— это может сэкономить вам много времени при поиске необходимого персонала, потому что если организация откроет

пространство, необходимое для заполнения, то при наличии резервной копии персонала проблема будет решена автоматически.

– подготовить будущих сотрудников к переходу на новую руководящую должность и мотивации сотрудников. (Когда сотрудники компании знают, что готовятся к карьерному росту, они уверены в своем будущем в организации и на рабочем месте, много стараются и продолжают развивать свои навыки) В случае, если по результатам внедрения программы по формированию кадрового резерва уровень текучести кадров снизится в 2 раза, будет возможность снизить затраты на набор и отбор персонала.

Сотрудники из числа кадрового резерва всегда имеют большие преимущества по сравнению с руководителями, принимаемыми по системам внешнего найма: они знают специфику организации и работы в ней; имеют незаменимый опыт с низших уровней до уровней более высокой квалификации; знают особенности выполняемых трудовых функций и условий работы; адаптированы, разделяют ценности организации.

Наличие кадрового резерва разрешает заранее на плановой основе, по научно и практически доказанной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, оперативно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, целесообразно их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Экономический эффект будет проявляться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников. Помимо непринужденного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в формирование кадрового резерва, связанное с этим профессиональное развитие, способствует созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации за счет возможности карьерного продвижения, а также обеспечивают преемственность в управлении. Очень важным последствием разработки программы

формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» будет то, что ее наличие позволит повысить эффективность и других, тесно связанных с ней, функций управления персоналом, а именно: набор и отбор персонала, повышение квалификации персонала, деловая оценка и аттестация, мотивация персонала, организационная культура.

Наличие подготовленных высококвалифицированных специалистов в составе кадрового резерва организации позволит ей существенно снижать затраты на набор и отбор персонала, и, как следствие, их адаптацию, а также даст возможность создать порядок инвестирования в развитие сотрудников. Подобное инвестирование существенно скажется на мотивации персонала, и будет способствовать удержанию работников в организации, что снизит показатель текучести кадров, а также снизит риски при временном отсутствии руководящих кадров и других форс-мажорных обстоятельствах.

Социальная значимость разработки программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» будет проявляться в следующем:

- максимальное прогнозирование, планирование движения персонала;
- относительно быстрое увеличение профессионального опыта персонала;
- своевременное и устойчивое поддержание требуемого кадрового обеспечения организации;
- создание кадровой независимости от ситуации на внешнем рынке труда, и соответственно кадровая безопасность организации;
- повышение уровня готовности сотрудников к структурным и организационным изменениям в компании;
- уменьшение первоначальных издержек: пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;
- снижение влияния чувства неясности на трудовое поведение новых работников;

- формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;
- развитие у нового сотрудника новых умений и навыков выполнения работы.

С технологией формирования кадрового резерва тесно связана и технология обучения, повышения квалификации кадров, т.к. предусматривает соответствующее развитие резервиста.

Плюсы для организации в результате обучения персонала, будут в следующем:

- обучение персонала предоставляет организации успешнее решать проблемы, которые связаны с новыми направлениями деятельности, и подкреплять нужный уровень конкурентоспособности;
- повышение адаптации у персонала к имеющимся социально-экономическим условиям труда;
- обучение способствует подкреплять и прибавлять среди всех сотрудников главные ценности организационной культуры, распространять новые подходы и нормы поведения.

Для работника плюсы от обучения будут состоять в следующем:

- удовлетворение своей работой;
- рост самоуважения;
- повышение квалификации, компетентности;
- увеличение карьерных перспектив сотрудников как внутри, так и вне организации.

В организации при нехватки оборотных средств именно человеческий капитал становится его первым конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса очень важными оказываются «качественные» характеристики персонала, т.к. именно высококвалифицированные работники с оригинальным мышлением могут находить различные пути решения из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с кризисными явлениями в экономике.

Конечно, работа с составом резерва кадров требует как организационных, так и резервных сил. Но по этой причине эта работа принесла пользу обеим сторонам.

С точки зрения работника, участвующий вспомогательный персонал может обеспечить важную удовлетворенность работой, обеспечить профессиональное обучение и возможности личного развития, а также обеспечить карьерное развитие и материальное благополучие, чтобы помочь вам построить карьеру. Понятно, что личные планы на будущее и планы на будущее. В целом, на рынке труда, с организационной точки зрения, удержание людей может принести следующие положительные результаты:

- работники наиболее лояльны к организации. Снижение текучести кадров связано с тем, что работники связаны с занятием организации.
- обычно сотрудники, которые не являются частью кадрового резерва, позитивно относятся к этому процессу, потому что они наблюдают за реальными результатами и продвигают рабочих коллег, что позволит создать позитивный имидж и честность компании в глазах всех сотрудников.
- новые посты скоро будут закрыты
- высокий резерв эффективности при входе на новые позиции
- уменьшите время, необходимое для адаптации сотрудников к новым должностям.
- возможность систематического управления кадровыми резервами на основе политики и будущих тенденций.
- постепенно увеличить прибыль компании за счет повышения профессионализма, производительности труда и мотивации сотрудников.

Кроме того, работа с резервированием персонала помогает сертифицировать, выбирать или оценивать персонал, определять уровень профессиональной компетентности сотрудников и определять мотивацию сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности и высокой социально-экономической эффективности разработки программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ». Формирование кадрового

резерва является стратегически важной задачей для компании. Преимущества, которые получит организация в результате формирования кадрового резерва: повышение результативности бизнеса в целом, повышение эффективности сотрудников организации, выход взаимодействия между сотрудниками на более высокий уровень, улучшение системы мотивации, развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации.

Вывод: разработана программа формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» Нормативно-правовое обеспечение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» состоит из документов федерального, регионального и организационного уровней.

Ключевыми, требующими детальной проработки, являются локальные нормативно-правовые акты, разрабатываемые непосредственно на предприятии. В этой связи нами подготовлены проекты этих документов (приказ о формировании кадрового резерва, Положение о кадровом резерве). Затраты на программу формирования кадрового резерва составят 37700 руб. Программа формирования кадрового резерва позволит компании сохранять конкурентные преимущества в условиях жесткой конкуренции. Развитие персонала в результате эффективного формирования кадрового резерва, карьерного продвижения, приведет к росту производительности труда на предприятии и будет способствовать увеличению лояльности к работодателю, что в конечном итоге даст конкурентные преимущества при осуществлении основной деятельности. Учитывая перечисленные факторы, внедрение программы формирования кадрового резерва ООО «БНГРЭ» является целесообразным и экономически выгодным.

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Тема корпоративной социальной ответственности (КСО) распространена во всем мире. С каждым годом, все большее количество организаций приобщается к идее, связанной с минимизацией негативных последствий в результате производственной деятельности. Дело в том, что современный мир существует в условиях острых экологических, социальных проблем и компания, показывая свою причастность к общим проблемам получает в глазах потребителей, государства, партнеров уважение. Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой фирмы принимают во внимание интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Если углубляться в прошлое, то первым проявлением социальной ответственности была благотворительность. Раньше был популярен частный характер этого явления, поскольку решения о благотворительности принималось исключительно собственниками компаний, на сегодняшний день в большей степени распространена социальная ответственность, которая осуществляется от управляемого лица. История возникновения КСО показывает, что это не добровольная инициатива компаний, а ответ на давление общества. Предшественником возникновения КСО стало резкое ухудшение окружающей среды, ситуация приняла глобальный характер и стала угрожать нормальному функционированию предприятий. Родина КСО США, зарождение произошло еще в 70-х годах. В России развитие социальной ответственности возникло относительно недавно – 10 лет назад. До конца идеология КСО не сформирована. Россия не достигла высокого уровня «гражданского самосознания» и в основном применяет КСО из-за принуждения со стороны государства или способа получения материальных

выгод. Основной целью КСО является достижение целей устойчивого развития, что означает удовлетворение потребностей текущего поколения, без создания угроз для будущего. КСО работает по следующим направлениям:

- создание качественных товаров и услуг;
- вклад в формирование гражданского общества, участие в партнёрских программах и проектах развития;
- соблюдение требований налогового, трудового и экологического законодательства;
- создание привлекательных мест, лучших условий труда, вклад в развитие человеческого потенциала;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- рост благосостояние своих акционеров, с помощью эффективного ведения бизнеса.

Внедрение и разработка правильной и разумной корпоративной социальной ответственности – это один из способов улучшения имиджа, выстраивания отношений с заинтересованными сторонами, внедрения инноваций, повышения лояльности персонала, привлечения инвестиций и возможности выхода на мировой рынок. ООО «БНГРЭ» практически в полной мере осуществляет мероприятия по КСО. Внутренняя социальная ответственность ООО «БНГРЭ» включает в себя предоставление сотрудникам льгот и гарантий (закрепленных в коллективном договоре). Ежегодно в компании проводятся программы наставничества, программы по индивидуальному развитию молодых специалистов, программа адаптации МС, НТК, повышение квалификации. Экономическая составляющая КСО в полной мере реализована. Молодым специалистам предоставляют блага, направленные на частичную оплату аренды жилья, проездов, подъемных при переезде. Наставникам молодых специалистов ежемесячно поступает 4000 рублей за курирование. Выплаты материальной помощи женщинам, по уходу

за ребенком до 3 лет, за ритуальные расходы были увеличены. В том числе компания не забывает о выплатах многодетным неполным семьям, детям сиротам. В связи с производственной деятельностью работникам производят оплаты до места работы, выдают форменную спецодежду и оплачивают командировочные расходы. Обязательно имеет место быть медицинское и социальное страхование. Один раз в два года сотрудникам выдают оплачиваемый отпуск, путевки в санатории, базы и дома отдыха. Ежегодно в компании проводится конкурс «лучший по профессии» и ежемесячно «производственные соревнования бригад». Первый конкурс является индивидуальным, где сотрудники могут показать свой опыт и поделиться с другими. Производственные соревнования проводятся для бригад за лучшие месячные показатели работы. В профессиональные праздники в компании приветствуются встречи всех сотрудников. Сотрудники приглашаются на фуршеты, выезды на природы. Самыми значимыми праздниками являются день нефтяной и газовой промышленности, день геолога, день рождения компании и самого филиала. В канун Нового года и 1 сентября отдел кадров закупает подарки для детей работников и школьные комплекты для первоклассников. Данная компания выполняет обязательства по созданию безопасных условий труда, в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001 разработана «Программа компании в области промышленной безопасности и охраны труда по недопущению травм, снижению риска, аварийности и внеплановых потерь». Данная программа направлена на сохранение жизни и здоровья работников, снижение аварий, повышение безопасности работы на оборудовании и улучшение противопожарного состояния объектов. При рассмотрении внешней КСО были выделены обязательства ООО «БНГРЭ»

- снижение негативных воздействий на окружающую среду, принимая современные меры по предупреждению загрязнения;
- рациональное использование ресурсов, минимальные потери нефти и газа;

- постоянное улучшение деятельности в области экологической и промышленной безопасности посредством применения современных технологий;
- соответствие всем требованиям заказчиков в области экологической и промышленной безопасности там, где это применимо;
- предъявление к подрядчикам требований соблюдения ими данной политики и решений компании в области охраны труда и окружающей среды, с постоянным мониторингом их выполнения.

На сегодняшний день реализуется «Экологическая программа», которая призвана поддерживать экологическую ситуацию на допустимом уровне, соответствующем потенциальным возможностям самовосстановления природных экосистем. В 2018 году ТФ ООО «БНГРЭ» стала призером конкурса «ЭКО-Лидер» проводимый компанией «Мессояханефтегаз». Конкурсантам компаний предъявлялось более 30 критериев, связанных со знаниями о бережном отношении к окружающей среде, реализации проактивных природоохранных мероприятий, рационального использования ресурсов и наличия полного комплекта разрешительной документации. Помимо этого, каждый год в день Нефтяника сотрудники выходят на экологические субботники. Акцию поддерживает абсолютно каждый филиал. Посаженные на набережной рябины и сосны, это дело рук персонала ТФ ООО «БНГРЭ».

4.2 Анализ эффективности программы КСО в ТФ ООО «БНГРЭ»

Для того, чтобы провести анализ эффективности программы КСО необходимо провести анализ соответствия программы основным стейкхолдерам. Для ООО «БНГРЭ» стейкхолдерами являются компании, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании или те, перед кем компания имеет обязательства. Стейкхолдеры делятся на

косвенные и прямые (Таблица 20). К прямым стейкхолдерам относятся акционеры, инвесторы, потребители и сотрудники, органы государственной власти и деловые партнеры.

Таблица 20 – Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО "БНГРЭ"

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Общественные организации
Партнеры	Профильные учреждения среднего и высшего профессионального образования
Акционеры и инвесторы	Местные сообщества
Органы государственной власти	СМИ

В качестве косвенных стейкхолдеров выступают местные СМИ, учреждения среднего и высшего образования, общественные организации и местные сообщества. ТФ ООО «БНГРЭ» понимает, что успешность работы зависит от отношений, как с прямыми, так и с косвенными стейкхолдерами, поэтому компания ведет диалог с заинтересованными субъектами. Для работников созданы материальные и нематериальные способы поощрения, обеспечивается достойный уровень жизни и безопасность рабочего места. Для потребителей (заказчиков) компания предоставляет качественные услуги, соизмеримые по цене и с гарантией исполнения договорных сроков. Что касается партнеров, ООО «БНГРЭ» гарантирует честную конкуренцию и взаимовыгодное сотрудничество. Сотрудничество с косвенными стейкхолдерами возникает по поводу привлечения студентов на практику с возможностью последующего трудоустройства. На сегодняшний день реализуется программа помощи Крыму, откуда активно набираются студенты на производственную практику. Нельзя и обойти стороной благотворительную деятельность. ООО «БНГРЭ» помогает детям, оставшимся без попечительства родителей. Данные учреждения принимают не только материальные средства, но и помощь в виде благоустройства зданий и сооружений. Компания открыта для общения и ведет рекламную деятельность при помощи СМИ, интернет портала, публикаций и опросов.

ООО «БНГРЭ» продвигает сообщество в социальных сетях, таких как «ВКонтакте» и «Инстаграм». Для того, чтобы рассчитать сумму, потраченную на КСО, компании необходимо составить план программы на год.

Таблица 21 – План программы КСО на год

Мероприятие	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Корпоративные праздники (День нефтяника, день геолога, Новый год и др.)	Сотрудники, клиенты	1 раз в год	Расширение клиентской базы, укрепление отношений внутри коллектива, усиление нематериальной мотивации
Набор персонала, повышение квалификации	Сотрудники, профильные учреждения	-	Улучшение качества и количества человеческих ресурсов
Экологические мероприятия, включающие субботники	Сотрудники, местные сообщества, органы гос. власти	1 раз в год	Чистота на территории филиала
Санаторно-курортное лечение, спортивные соревнования, медицинское страхование, наставничество	Сотрудники	-	Улучшение качества жизни сотрудников
Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	1 раз в год	Имиджевое мероприятие, для привлечения партнеров и инвесторов, а также для упоминания в СМИ

4.3 Затраты на проведение программ КСО

Экономические затраты связаны с мероприятиями по плану программы на год. Затраты на набор персонала оцениваются в 60 тысяч рублей с использованием интернет ресурсов и СМИ. Экономические затраты на реализацию программ по работе с молодыми специалистами составляет 180 тысяч рублей. В компании на сегодняшний день 8 МС и 7 наставников. Наставникам за каждого специалиста в месяц платят 4 тысячи рублей. Получается, что за наставничество в месяц выплачивается 32 тысячи рублей (Таблица 16). В структуру затрат также входят медицинское страхование (800 000) и санаторно-курортное лечение (400 000). Существенную часть расходов занимает повышение квалификации и переподготовка сотрудников (2 200 000). Все остальные затраты можно увидеть в обобщенной Таблице 22.

Таблица 22 – Затраты ООО ТФ «БНГРЭ» на КСО

Мероприятия	Примерная стоимость реализации на планируемый период, тыс.руб.
1	2
Набор персонала	60
Корпоративные мероприятия	700
Наставничество	384
Подарки детям	300
Благотворительность	150
Медицинское страхование	800
Санаторно-курортное лечение	400
Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	2,2
Охрана окружающей среды	400
Итого:	5394

Каждый год компания тратит миллионы рублей для проведения мероприятий КСО, чтобы улучшить работу и жизнь своих сотрудников.

4.4 Оценка эффективности программ КСО и выработка рекомендаций

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что ТФ ООО «БНГРЭ» в полной мере осуществляет мероприятия по КСО. Компания активно ведет работу, как внутри компании взаимодействуя с персоналом, так и за ее пределами налаживая контакты с общественными организациями, государственными органами, потребителями и партнерами. Затраты на КСО существенны, но именно они заставляют текучесть кадров снижаться и влиять на конкурентоспособность предприятия. В качестве предложений для модернизации программы КСО может являться улучшение здоровья сотрудников. Введение таких мероприятий, как бесплатное посещение спортзала (2000 рублей на 1 чел., 2 раза в неделю) и бассейна (2500 рублей на 1 чел., 1 раз в неделю), предоставление дополнительного медицинского страхования (50% организация и 50% сотрудник), положительно повлияет на общее состояние сотрудников.

Заключение

Исходя из вышесказанного, мы можем сказать, что процесс формирования кадрового резерва как фактор развития современной организации является обязательным внутренним механизмом любой компании.

Наличие кадрового резерва позволяет обеспечить устойчивое управление организацией, разрешает проблемы и позволяет выполнять миссию организации в соответствии с планом развития предприятия подготавливать кандидатов на вновь создаваемый и образуемые вакантные должности. Кроме того, работа с кадровым резервом призвана обеспечивать переобучение, стажировка специалистов, процесс включения в резерв, и использования этих специалистов в различных направлениях и системах управления.

Кадровая стратегия и политика развития персонала предприятий отрасли, находятся в прямой зависимости от избранных ими стратегий развития и направлены, прежде всего, на развитие персонала предприятий до уровня, обеспечивающего скорейшее овладение новейшим оборудованием и методами разведки, разработки и освоения новых нефтяных и газовых месторождений в сложнейших природно-климатических условиях.

Управление процессом подготовки кадрового резерва для предприятий нефтегазовых компаний России должно основываться на современных автоматизированных системах управления данным процессом, так как в условиях возрастания конкурентной борьбы, внедрение стратегических информационных технологий во все сферы социально-экономической жизни общества, является одним из важнейших направлений развития нашей страны.

Список использованных источников

1. Архипова Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №49. — С. 161-163.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2015. – 147 с. Аникин Б.А. Логистика в вопросах и ответах. – М: ИНФРА-М, 2016. – 389 с.
3. Газета ООО «БНГРЭ» «20 лет на благо Красноярского края», спецвыпуск, 2018г.
4. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие, 7-е изд.– Мн.: Новое знание, 2015. – 398 с.
5. Каточков В.М. Концепция коммерческой деятельности производственного предприятия// Известия Уральского государственного экономического университета. – Екатеринбург, 2018. – №4. – С. 45-53.
6. Ковалёв В. М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации // Молодой ученый. — 2016. — №9.
7. Когденко В. Г. Экономический анализ: учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Когденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 211 с.
8. Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.
9. Максименко, Г. Б. Менеджмент / Г. Б. Максименко. – М.: Дашков и К°, 2015. – 327 с.
10. Малкова А. А. Сравнительная оценка программ развития кадрового резерва нефтегазовых предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №22. — С. 423-426.

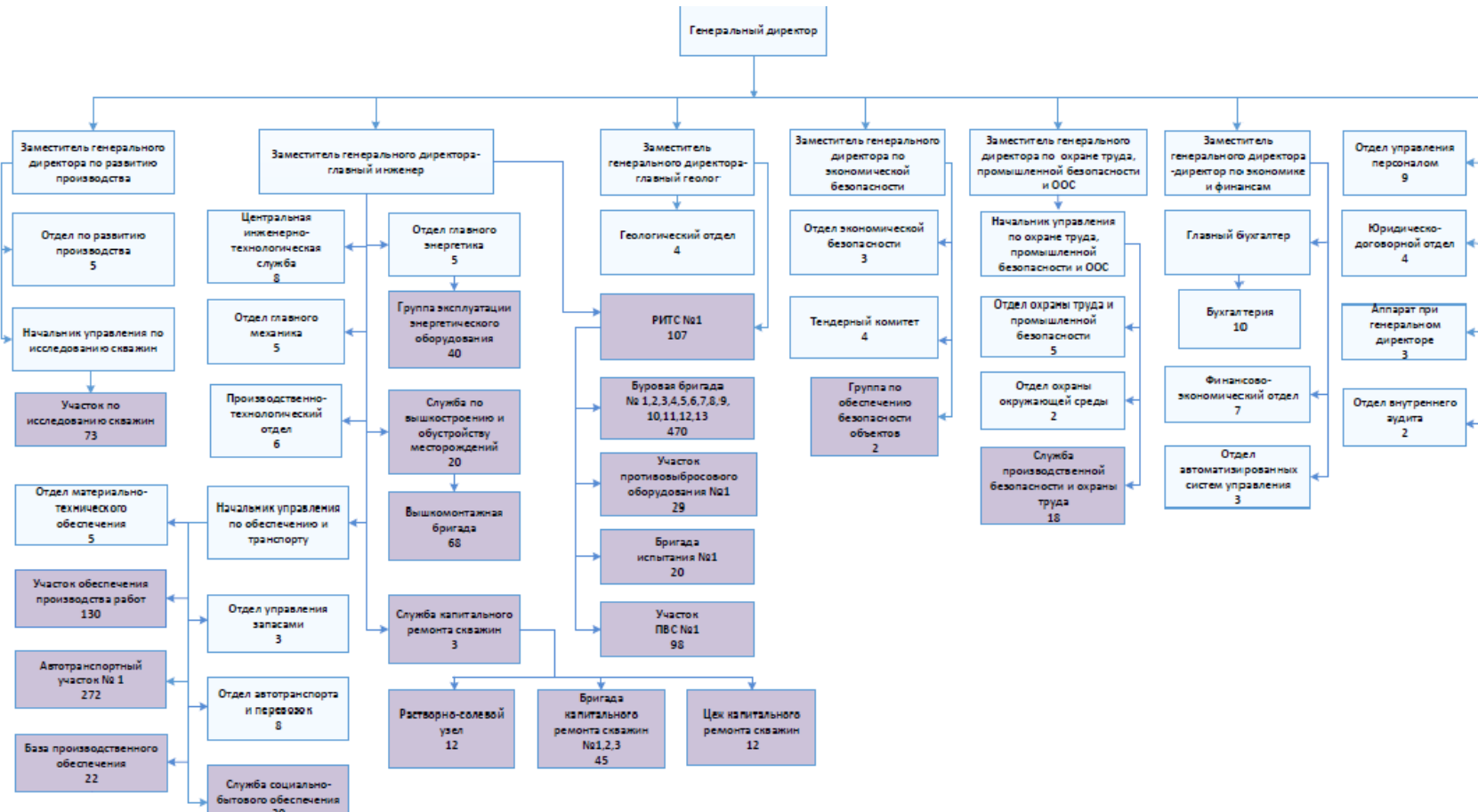
11. Общество с Ограниченной ответственностью «Байкитская нефтегазоразведочная экспедиция» / Красноярск Официальный сайт. <https://siavneft.ru> [М], 2015 – 2019.
12. Организационно- правовые документы предприятия ООО «БНГРЭ».
13. ПАО «Газпром». Годовой отчет за 2017 год [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/reports/2017/>
14. ПАО «ЛУКОЙЛ». Годовой отчет за 2017 год [Электронный ресурс].-Режим доступа: [http://www.lukoil.ru/ AnnualReports](http://www.lukoil.ru/AnnualReports)
15. ПАО «Лукойл» / Официальный сайт компании. [М], 2011 – 2016. URL: <https://club-lukoil.ru>
16. ПАО «НК «Роснефть». Годовой отчет за 2017 год [Электронный ресурс].-Режим доступа: [https://www.rosneft.ru/ report_2017.pdf](https://www.rosneft.ru/report_2017.pdf)
17. Портал «За честный бизнес» Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «БНГРЭ за 2015г. за 2016г. за 2017г. за 2018г. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/>
18. Сафронов Н.А. Экономика предприятия Учебник - М.: «Юристъ», 2015. – 128с.
19. Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2010. – №15. – С. 9-11.
20. Статистическая отчетность Форма №П-4(НЗ), утвержденная Приказом Росстата «Об утверждении формы от 06.08.2018 №485 по ООО «БНГРЭ» за 2015г. за 2016г. за 2017г., за 2018г.
21. Тебекин А. В. Менеджмент организации: учебник для вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2015. – 107 с.
22. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2011. – 144с.

23. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: Новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих Д. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009. – 304 с.
24. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.
25. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 46–50.
26. Черевко В.В. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ. Экономика и управление. – 2011. – №13. – С.29-33.
27. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Б. Шифрин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 220 с.
28. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Приложение А

(справочное)

Организационная структура



Приложение Б

(справочное)

Бланк оценки кандидата в кадровый резерв ООО "БНГРЭ"

(заполняется непосредственным начальником структурного подразделения)

1. Информация о кандидате в кадровый резерв:

ФИО _____

Должность _____

Подразделение _____

2. Оценка характеристик кандидата (необходимо отметить нужный уровень*):

Критерии		1	2	3	4	5
1.	Квалификация:					
1.1.	Профессиональные знания					
1.2.	Опыт работы по профессии					
1.3.	Навыки решения типовых задач					
1.4.	Дополнительные навыки и знания					
1.5.	Знания нормативной базы, стандартов работы					
2.	Личностные качества:					
2.1.	Способность выделять главное					
2.2.	Самостоятельность в работе					
2.3.	Быстрота принятия решений					
2.4.	Самоорганизация					
2.5.	Коммуникативные навыки					
2.6.	Умение работать с информацией					
2.7.	Нацеленность на результат					
2.8.	Следование инструкциям (управляемость)					
2.9.	Ответственность					
3.	Мотивация, отношение к работе:					
3.1.	Результативность деятельности (эффективность труда)					
3.2.	Работоспособность					
3.3.	Стремление к развитию					

*1 Низкий уровень, недостаточно знаний и навыков, не стремится их приобрести

2 Начальный уровень, имеет не очень глубокие знания, навыки, способности

3 Средний уровень, имеет достаточные знания, навыки, способности

4 Уровень выше среднего, обладает хорошими знаниями, навыками, способностями

5 Высокий уровень, обладает глубокими/экспертными знаниями, навыками, способностями

3. Дополнительные комментарии начальника структурного подразделения:

ФИО начальника
структурного
подразделения _____

Должность

Дата

заполнения

Подпись

Приложение В

(справочное)

Проект Положения о кадровом резерве ООО «БНГРЭ»

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

ООО «БНГРЭ»

И.Ю. Карцев

«_____» _____ 2020 г.

Программа

о кадровом резерве ООО «БНГРЭ»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение определяет порядок и методику формирования кадрового резерва, принципы отбора кандидатов в кадровый резерв, а также планирование и организацию работы с кадровым резервом ООО «БНГРЭ» (далее – предприятия).

1.2. Из кадрового резерва предприятия осуществляется прием на работу на должности, перечисленные в Приложении № 1 к настоящему Положению. Квалификационные требования к кандидатам установлены должностными инструкциями к указанным должностям.

1.3. Цели работы с кадровым резервом предприятия:

- 1) развитие кадрового потенциала ООО «БНГРЭ»
- 2) наличие подготовленных (готовых) резервистов на ключевых должностях в утвержденной структуре и проектах;
- 3) развитие и удержание ключевых сотрудников;
- 4) повышение уровня подбора и расстановки кадров, способных эффективно работать в современных условиях;
- 5) создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста работников;
- 6) своевременное и качественное укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей;
- 7) сокращение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

1.4. Основными задачами работы с кадровым резервом предприятия являются:

- 1) выявление работников, имеющих потенциал, и создание условий для их дальнейшего профессионального роста;
- 2) организация профессиональной подготовки и выработка профессиональных навыков у кандидатов;
- 3) обеспечение планомерного заполнения вакансий с сохранением непрерывности рабочего процесса;
- 4) минимизация рисков связанных с отбором кандидатов на вакантные должности;

5) повышение уровня мотивации работников предприятия.

1.5. Формирование кадрового резерва базируется на следующих принципах:

- Принцип перспективности: кадровый резерв формируется как под текущие, так и под перспективные потребности в заполнении должностей;
- Принцип максимальности: кадровый резерв формируется под все должности предприятия, перечисленные в Приложении №1 к настоящему Положению;
- Принцип объективности: всесторонняя и объективная оценка результатов профессиональной деятельности, знаний, навыков, компетенций и личностных качеств кандидатов для зачисления в кадровый резерв;
- Принцип коллегиальности: коллегиальность решений о включении кандидатов в кадровый резерв на основе объективных критериев оценки;
- Принцип равных возможностей: любой работник предприятия может подать заявку о включении в кадровый резерв;
- Принцип добровольности: добровольность включения (зачисления) и нахождения в кадровом резерве;
- Принцип гласности: гласность в формировании и работе с кадровым резервом;
- Принцип мобильности: работник, включенный (далее так же - зачисленный) в кадровый резерв, может быть выдвинут на должность, подходящую по уровню развития его профессиональных и личностных компетенций.

1.6. Настоящее положение подлежит корректировке по мере накопления опыта применения.

1.7. О наличии вакантных должностей, условиях, на которых предполагается заключение трудового договора по конкретной должности, начальник отдела управления персоналом информирует кандидатов, включенных в списки кадрового резерва. При положительном решении кандидата о трудоустройстве с ним заключается трудовой договор в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

2.1. Формирование кадрового резерва осуществляется отделом управления персоналом.

2.2. Кадровый резерв пересматривается Комиссией по оценке кандидатов для включения в кадровый резерв предприятия (далее - Комиссия) не реже 1 раза в полугодие, либо по мере необходимости, при этом учитываются: итоги работы с кадровым резервом за предыдущие периоды; оценка состояния и прогноз текучести кадров; прогноз изменения организационной структуры и (или) штатной численности; прогноз исключения из кадрового резерва.

2.3. Комиссия действует на постоянной основе, ее состав утверждается приказом генерального директора.

2.4. Комиссия состоит из: председателя, и не менее пяти членов.

2.5. Все работы по формированию кадрового резерва основываются на имеющихся подробных описаниях соответствующих должностей

(должностных инструкциях, распределении обязанностей, положениях о структурном подразделении и т.д.).

2.6. Поиск претендентов на включение в кадровый резерв осуществляется путём внутреннего подбора.

3. ПОРЯДОК И УСЛОВИЯ ВКЛЮЧЕНИЯ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

3.1. Зачисление в кадровый резерв проводится на основе отбора из числа претендентов (может быть выбран один или нескольких кандидатов).

3.2. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв осуществляется постоянно. Отбор кандидатов на включение в кадровый резерв может быть прекращен по решению генерального директора.

3.3. Информация об отборе кандидатов на включение в кадровый резерв подлежит опубликованию на доске информации.

3.4. При включении кандидатов в кадровый резерв гарантируется равенство прав в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Положением.

3.5. Документы, необходимые для включения кандидата в кадровый резерв:

- заявление на включение в кадровый резерв – (Приложение № 2 к настоящему Положению);
- анкета, заполненная по форме согласно Приложению № 3 к настоящему Положению;
- ходатайство руководителя структурного подразделения;
- копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.);
- письменное согласие кандидата на обработку персональных данных (Приложение № 4 к настоящему Положению).

3.6. Участие в конкурсном отборе может осуществляться двумя способами: - самовыдвижением (заявление на включение в кадровый резерв – Приложение № 2 к настоящему Положению);

- выдвижение кандидата непосредственным руководителем (ходатайство – Приложение № 5 к настоящему Положению):

3.7. Включение в кадровый резерв кандидатов, не соответствующих требованиям к кандидатам на определенную должность и (или) не предоставивших все необходимые документы (предоставивших не полный пакет документов), не допускается.

3.8. Кандидат подлежит исключению из кадрового резерва в случае:

- назначения лица, состоящего в кадровом резерве, на соответствующую должность;
- письменного заявления гражданина об исключении из кадрового резерва;
- выявления несоответствия действительности информации, представленной кандидатом в ходе постановки в кадровый резерв;
- письменного отказа от замещения предложенной должности, в резерв на замещение которой гражданин был включен;

- сокращения должности, для замещения которой кандидат состоит в кадровом резерве;
- наступления и (или) обнаружения обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на работу.

1. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

4.1. Первым этапом формирования кадрового резерва является поиск кандидатов.

4.1.1. Кандидат предоставляет: заявление на включение в кадровый резерв, анкету, копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.), письменное согласие на обработку персональных.

4.1.2. Для включения в кадровый резерв необходимы: заявление на включение в кадровый резерв; ходатайство руководителя структурного подразделения, копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (копия трудовой книжки, копии дипломов, копии удостоверений о повышении квалификации и т.п.), письменное согласие кандидата на обработку персональных данных. При выдвижении кандидата руководителем структурного подразделения работника для включения в резерв, непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств.

4.2. Второй этап формирования кадрового резерва включает:

- 1) рассмотрение предоставленных кандидатом документов согласно п. 4.1.1, п. 4.1.2. настоящего положения;
- 2) первичное собеседование.

Результаты прохождения второго этапа рассматриваются Комиссией. По решению председателя Комиссии, на заседание могут приглашаться кандидаты для уточнения результатов прохождения второго этапа, получения дополнительной информации. На каждом из этапов кандидат имеет право отказаться от дальнейшего прохождения процедуры включения в кадровый резерв, отказ оформляется в письменном виде на имя начальника отдела кадров.

4.2.1. Начальник отдела управления персоналом анализирует представленные документы на предмет полноты, отсутствия разночтений, соответствия кандидата квалификационным требованиям к вакантной должности, которые определяются должностной инструкцией, и представляет документы заместителю директора или лицу, исполняющему его должностные обязанности, курирующему данное направление (далее – заместитель директора). Дополнительно учитывается наличие у кандидата опыта работы, профессиональной переподготовки по специальности, соответствующей

направлению его деятельности. Не представление документов, установленных в п. 4.1.1. и п. 4.1.2., наличие разночтений в документах являются основанием для отказа кандидату в последующем прохождении первичного собеседования. После изучения предоставленных кандидатом документов отдел управления персоналом информирует кандидата о времени и месте проведения первичного собеседования.

4.2.2. Первичное собеседование проводится заместителем директора и начальником структурного подразделения. Заместитель директора проводит опрос кандидата на знание нормативных правовых актов, регулирующих деятельность предприятия. Результаты прохождения первичное собеседование заполняется Бланк оценки кандидата в кадровый резерв ООО "БНГРЭ" (Бланк оценки кандидата в кадровый резерв – Приложение № 6 к настоящему Положению).

4.2.3. Решение о допуске к ознакомлению с организацией работы структурного подразделения и итоговому тестированию принимает заместитель директора, на основании результатов первичного собеседования. Решение о дате, месте и времени проведения ознакомления с организацией работы структурного подразделения принимается заместителем директора, по согласованию с начальником структурного подразделения и начальником отдела управления персоналом. Начальник отдела управления персоналом информирует кандидата о допуске к ознакомлению с организацией работы структурного подразделения и итоговому тестированию, дате, месте и времени его проведения или о месте и времени проведения повторного собеседования. Начальник структурного подразделения по согласованию с кандидатом определяет место, график посещения структурного подразделения.

4.3. По результатам прохождения второго этапа формирования кадрового резерва Комиссия готовит заключение на имя генерального директора с приложением результатов оценки, на основании которого директор принимает решение о включении кандидата в кадровый резерв. О данном решении начальник отдела по работе с персоналом информирует кандидата.

4.4. Копии документов кандидатов, не допущенных к участию и участвовавших во всех этапах формирования кадрового резерва, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение одного года со дня завершения тестирования. До истечения этого срока документы хранятся в отделе кадров.

4.5. Третий этап — формирование и корректировка списка кадрового резерва.

4.5.1. На основании решения директора, в соответствии с п. 4.3. настоящего положения Комиссия готовит списки лиц, зачисленных в кадровый резерв.

4.5.2. Списки кандидатов, зачисленных в резерв, утверждаются протоколом комиссии.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) генерального директора.

5.2. Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся на основании приказа предприятия.